Aaker on Branding

揭秘微软、三星、IBM、可口可乐、麦当劳、宝马执行多年的品牌战略
告诉你如何让顾客迷恋，让用户忠诚，让品牌经久不衰

菲利普·科特勒推荐

销售策略分析师、市场策略分析师、品牌策略分析师必备

品牌大师

塑造成功品牌的20条法则

20 Principles That Drive Success

［美］戴维·阿克（David Aaker）［中］王宁子◎著
陈情◎译



中信出版集团 CHINA CITIC PRESS

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

Aaker on Branding

揭秘微软、三星、IBM、可口可乐、麦当劳、宝马执行多年的品牌战略

告诉你如何让顾客迷恋，让用户忠诚，让品牌经久不衰

菲利普·科特勒推荐

销售策略分析师、市场策略分析师、品牌策略分析师必备

品牌大师

塑造成功品牌的20条法则

［美］戴维·阿克（David Aaker）［中］王宁子◎著

陈倩◎译

20 Principles That Drive Success



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

版权信息

书名:品牌大师：塑造成功品牌的20条法则

作者: [美]戴维·阿克

译者：陈倩

ISBN:978-7-5086-5189-7

本书由中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

推荐语

该书扎根于事实，催人振奋，实乃现代市场营销者的启明星！

——史蒂文·奥尔索斯（**Steven Althaus**）
宝马品牌管理总监

戴维·阿克的20条核心法则对于品牌资产的创造、提升、调节切实有效，能够带来持续增长，是商业人士借助品牌力量打开未来成功之门的必读之书。

——沈秀玉（**Sue Shim**）
三星执行副总裁及首席营销官

戴维·阿克为21世纪的市场营销者提供了一本把握持久发展原则、应对当前挑战的必备指南。

——拉里·莱特（**Larry Light**）
麦当劳前首席营销官

戴维·阿克的许多书我都视为事业发展的路标，这本伟大著述简明扼要地阐释了如何建立持久、成功的品牌。相信这20条法则的应用会让你成为更加成功、卓越的领袖。

——吉姆·斯登格（**Jim Stengel**）
宝洁前首席营销官

在这变化万千的时代，本书应是任何一名首席营销官的必读之物，它触及了任何一家公司所面临挑战的本质，有助于聚合每个市场营销者所发挥的点滴作用，也为我提供了必做之事的清单。

——约翰·沃利斯（**John Wallis**）
凯悦酒店集团全球首席营销官

对于营销天才的真正考验不是生产一种成功的产品而是缔造一个成功的品牌，戴维·阿克比任何人更能够让我们了解何为品牌建设。

——菲利普·科特勒（**Philip Kotler**）
《营销管理》（第**14**版）合著者

任何拥护阿克教授所清晰阐述的原则的企业都会获得成功，本书是他天才智慧的杰作。

——约瑟夫·特里波迪（**Joseph Tripodi**）
可口可乐首席营销官兼商务总监

刚刚拜读完你这本超棒的书，让我颇为欣喜的就是你建立了围绕品牌工作领导而展开思考的中心。

——艾丽萨·斯蒂勒（**Elisa Steele**）
微软使用者应用程序及服务首席营销官

谨以此书献给我的妻子凯，女儿詹妮弗、简、乔利及她们的家人，感谢他们的支持与鼓励！

引 言

为何写本书?

何为品牌？品牌绝非仅仅是一个名称或标志，而是一个公司对消费者的承诺，它传递给消费者的不只是功能性利益，还包括情感、自我表达和社会利益。但一个品牌又不仅仅只是承诺的兑现，它更像一段旅程，一段基于消费者每次与品牌接触的感知与经验而不断发展的消费者关系。

品牌具有强大的影响力，它是消费者与企业关系的核心、战略选择的平台，也是影响财务包括股票收益的重要力量。一些极具竞争力的品牌都有自己的“精髓”。谷歌代表了搜索引擎领域里的绝对优势，哈雷–戴维森（Harley-Davidson）充分体现出情感性及自我表达利益，IBM的名声来自其所提供的以解决问题为导向的计算机服务，新加坡航空（Singapore Airlines）以特色服务著称，奔驰汽车为崇尚完美的消费者而存在，美国运通（American Express）有着极高的消费者满意率以及通过电子商务实现全球连接的能力，巴塔哥尼亚（Patagonia）的声誉表现在可持续发展方面。所有这些品牌均以其独有的优势赢得了消费者的忠诚拥护，取得了商业上的成功。这一品牌优势在问题产品出现的时候为企业提供了转圜的余地，也为转向新产品或开拓新市场奠定了基础。

此外，品牌及品牌战略充满乐趣，妙不可言。很多时候，一位首席执行官就品牌战略只开了半小时会，但会后却愿意花数小时肯定这次会议是几个月来最有意思的一次。什么样的品牌定位会一举成功？什么样的品牌建设魅力无穷？品牌如何成功打入市场？这些问题无疑都令人着迷。因此，创新性与多样性成为品牌战略永不枯竭的话题。

本书的目标之一就是提出20条重要的品牌法则，它们是对众多有效的品牌观念和实践的精炼与凝缩，会让我们深入了解品牌、品牌战略、品牌组合以及品牌建设等内容，这些都是销售策略分析师、市场策略分析师和品牌策略分析师必备的基本知识。本书对这些法则的阐述会让那些专业人士如鱼得水，也会让那些门外汉更快“上路”。

本书的第二个目标是为那些强势品牌的创新、优化以及调节提供蓝

图。创建一个强势品牌需要哪些步骤？品牌创建的过程中有哪些选择？战略分析师应如何推进一个品牌或品牌家族达到更高水平并使其永葆活力而不扯后腿？不论发展什么品牌，关键在于如何建立并实施品牌愿景（也称品牌身份），如何让品牌在强大的竞争对手和动荡的市场环境中永立不败之地，如何提升品牌实力以及有效管控品牌组合使其更加协同、清晰、平衡。

当然，品牌是复杂而特殊的，现实情况也千变万化，“20条法则”虽不能适用于每个个案，但却可以提供战略、前景、工具、概念等必备知识以及多种可选行动方案，同时还可推进强势、持久品牌及清晰品牌家族的创建以及营销策略的不断发展提升。

这20条法则涉及的一些概念和实践一部分出自我最新出版的8本书，其中6本与品牌有关，分别是《管理品牌价值》（Managing Brand Equity）、《创建强势品牌》（Building Strong Brands）、《品牌领导》（Brand Leadership，与埃里克·乔基姆塞勒合著）、《品牌组合策略》（Brand Portfolio Strategy）、《品牌相关性：让竞争者出局》（Brand Relevance：Making Competitors Irrelevant）以及《品牌相关性的三大威胁》（Three Threats to Brand Relevance），另外两本分别是《跨越独立经营机构》（Spanning Silos）和《市场管理战略》（Strategic Market Management，第10版）；还有一部分来自我的其他一些文章，包括发表在HBR.org的相关博文（该博客weekly davidaaker.com创建于2010年秋），还包括美国管理协会（AMA）营销杂志《市场资讯》（Marketing News）及德国《销售学》刊载的专栏文章，以及发表于《加州管理评论》（California Management Review）、《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）、《品牌策略期刊》（Journal of Brand Strategy）以及《市场领袖》（Market Leader）等杂志的一些文章。

本书力求对大量有关品牌的文献内容融会贯通，以便读者快速了解那些最佳品牌实践。8本著作长达2300多页，而其他关于品牌的书籍和期刊也多如牛毛，该看什么，该吸纳什么，浩如烟海的信息让我们无所适从。而且这些信息鱼目混珠，其中虽然不乏精辟见解，但也混杂着一些急需更新的观点或是容易产生误导并无实际作用的低级论点，甚至是一些看似有理实则谬误（如若不是危险）的思想。

阅读本书无须按部就班，你可以先读阐述基本概念的前两章，然后

就可跳至与你目前问题最为相关的内容，或是阅读最能激发你创新思维的章节。

我是这样来为本书分章节的：

第一部分：认识品牌资产

20年前改变市场的颠覆性思想就是视品牌为战略资产。品牌是企业未来取得成功和创造持续价值的平台。因此，品牌建设是战略性的，而不是为刺激销量而采用的战术手段。

第二部分：塑造有力的品牌愿景

一个品牌愿景（brand vision）应该超越功能性利益，并要考虑到企业价值、高级使命、品牌个性以及情感、社会、自我表现等各个方面的利益。寻找机会创造并拥有那些对消费者来说“必不可缺”的创新或变革，以此来定位种类、子品类和品牌。

第三部分：给予品牌生命活力

制订合理的品牌建设计划以支持品牌发展，要善于寻找消费者的甜蜜点——热衷或感兴趣的领域，以此开展计划，把品牌发展为他们的伙伴。数字营销计划要通过数字项目引领或增强品牌发展，努力保持品牌愿景和品牌实施的长期一致性，在公司价值与公司文化中贯穿企业内部品牌化的思想意识。

第四部分：保持品牌的相关性

识别对相关性的三种威胁并做出反应，学会如何保持品牌的生命力。

第五部分：管理品牌组合

最佳的品牌战略应该：要区别对待企业各种品牌的不同角色，比如战略性品牌（strategic brand）或背书品牌（endorser brand）[注]；要利用品牌价值来进入新的产品领域；要分析垂直品牌延伸存在的风险和选择；要在企业的独立经营单元之间有效管理跨产品、跨国家的品牌资产。

小结

如若设定一个切实可行的更高目标，品牌建设将会由此获益匪浅。正如之前有关品牌的著作一样，本书也有一个更高目标，即在发展品牌理论与

实践的同时，进一步延伸探讨商业实践与企业管理的相关内容。本书可为市场策略分析师提供有力武器来抗衡以短期经济利益为主导的商业管理模式。企业要想获得未来成功的平台，必须要推进品牌资产战略。对此，希望本书能尽绵薄之力。

---

1. 背书品牌，指出现在一个产品品牌与服务品牌背后的支持性品牌。背书品牌有时候叫母品牌（parent brand），被背书的叫子品牌（son brand）。——编者注

第一部分
认识品牌资产

第一章 品牌是推动战略的资产

成功品牌的背后都有企业战略的支持。

——“先知”格言

20世纪80年代后期出现了一种颠覆性的全新观点，认为品牌是资产，有其自身价值并能够推动企业战略的制定与实现。有关品牌即资产这一理念引发了一连串空前浩大的变革，改变了我们对于市场、品牌管理、品牌经营、评价方式以及市场管理者角色的认知。那些采纳并成功实施这一理念的公司亲历了品牌建设从战术努力到战略发展的转变。

这一观点的出现绝非偶然。当时，大批管理者意识到一些重要品牌组合不论在愿景还是力量上都不能支持公司的战略发展，他们不再把营销策略的战术性调整作为解决问题的办法。那些试图做出战略调整的管理者清楚地意识到，只有推动企业战略发展并在消费者心中产生共鸣的品牌资产才是重中之重，除此之外的其他选择终将死路一条。最后，越来越多的管理者认识到战术性的品牌管理已脱离现实，迫切需要一种通过公司的整体运作来实现的以战略为导向的品牌愿景。

“品牌即资产”这一概念的深入人心也跟在此之前盛极一时的“品牌营销的主要作用就是刺激销售”这一观点的衰败有很大的关系。20世纪80年代初，随着扫描数据（scanner data）的出现，包装零售商品经历了灾难性的历程：实验数据显示，八折销售和买一送一的促销方式可有效增加销量，但这样做的后果就是目不暇接的价格战，消费者于是很快习惯了等到促销时再消费而不是正价购买。因此，价格成为最重要的购买推动力，品牌区分的作用一落千丈，像卡夫（Kraft）品牌就花了多年时间才重获品牌价值和忠实的消费者基础。

随着降低成本的策略逐渐丧失赢利能力，管理者认识到通过品牌资产来实现赢利增长已势在必行。有效实现增长与创新的方式就是发展一个全新品牌或是调整现有品牌来支撑新的服务。同时，只有当品牌资产的战略性发展和管理与品牌未来的产业延伸战略（将现有主品牌延伸到新的产品类别，或新的消费者群）相协调时，企业的产业延伸才有可能成功。

品牌资产观念不仅具有直观的合理性而且有量化数据的支持。直观的合理性即消费者在做出购买决策和评估产品时对品牌所带来的体验的考量远远超过仅对产品本身价格和功能属性的判断，这在服务业和B2B（公司对公司）的交易中尤为明显。量化数据的支持源于以大数据为基础的研究，这些研究纷纷表明品牌具有实质性资产价值，这于是给首席财务官及首席执行官级别的企业领袖提供了一种可以依托的新思路。

学术界对于把品牌提高到战略地位也做出了重大贡献，比如1988年美国营销科学研究院（MSI，由一系列向学术研究提供导向与资金帮助的企业联合组成）主办的品牌会议就有很大的促进作用。这次会议为推动高级市场管理者把品牌提升到战略位置提供了契机。会议之后，品牌价值研究成为首要问题，制定有关品牌延伸战略、量化品牌对财务业绩的影响、改进品牌个性管理相关工具以及促进品牌价值概念化的研究得到学术界的更多关注。

品牌资产引发的思想风暴可谓恰逢其时，但这一思潮的涌现和部分公司的转变并未对所有企业都带来相同的影响。许多公司迟迟没有加入这场变革的队伍之中，尤其是那些缺乏对营销重要性的认知和组织结构上高度分权的企业。形成这个障碍的原因，是因为它们除了要理解并认同这个理念之外，还有很大的实际实施的障碍。但是多年以来，不仅越来越多的企业对品牌即资产这一理念有了了解与认同，而且更多的企业对这一理念的实际操作能力也逐渐提升——这说明此举绝非一时的管理风尚。

这一观念具有重大的启示意义。

从战术到战略

从战术角度考虑品牌管理曾经是主导范式，这种范式认为品牌管理可以委托给广告部经理或广告机构，因为它看起来更像是对产品形象、广告企划、分销策略、商品促销、产品包装以及增强销售力等问题的管理。

如果将品牌视为资产，那么品牌管理的作用就会从战术性应对上升为战略性规划，从而使其发生质的改变。当前，我们迫切需要用战略性的品牌愿景将当前甚至未来的企业战略联系起来，指导未来服务和市场

计划的制定。同时，品牌管理的范围将进一步扩大，会涵盖市场洞察、激发突破性的产品创新、企业增长战略、品牌组合战略、全球化品牌战略等多个方面。

市场角色的提升

从战略高度来看，品牌管理应由公司高层来进行，通常是市场营销部的高层或其他高管。对于以营销为主的公司，高层中总会有营销人才，最终的品牌先锋也会是一个高管，很有可能就是首席执行官。当品牌所代表的公司是公对公或服务型企业时，首席执行官通常要直接参与品牌战略的发展和实施，因为这类公司的品牌与企业的文化、价值和战略水乳交融、休戚与共。

如今，营销已经在企业战略的谈判桌上占有一席之地，直接参与企业战略的制定与管理。把品牌和品牌建设提升到战略层面为营销团队进入商业决策提供了入口，他们一旦找到合适的位置，就会先从消费者洞察（consumer insight）角度为企业的战略性发展提供大量帮助，并为战略性资源的分配提供依据。同时，企业最核心的商业战略是市场细分（market segmentation）和消费者价值主张，显然，营销团队可以为此献计献策。

关注品牌价值

把品牌价值从注重短期的战术管理（比如短期销量）向注重长期的战略管理（比如对品牌价值或其他企业长期财务业绩的衡量）的转变是一系列里程碑式的变革。这个变革的根本目的是建设强势品牌；而强势品牌将成为企业长期竞争优势和提高利润点的基础。品牌建设最主要的目标就是建立、提高和利用品牌价值，其中最重要的就是品牌知名度、品牌联想和品牌忠诚度。

品牌知名度通常是会被低估的一种资产，它会影响人们的感知、喜好甚至购买行为。人们喜欢熟悉的东西，通常会把所有优点都归属于那些熟悉的产品。同时，品牌知名度象征着成功、承诺、实质价值，而这些对诸如有大宗业务往来的企业和购买长期耐用品的消费者来说都是至关重要的属性。消费者的逻辑是：一种品牌的知名度高，肯定是有理由的。最后，品牌知名度会影响人们是否会在购买的关键时刻想起它并将其作为他们考虑购买的选择之一。

品牌联想是指透过品牌产生的所有联想，包括产品特征（以佳洁士、沃尔沃为代表）、产品设计（以丝芙兰、苹果为代表）、社会形象（以雅芳、巴塔哥尼亚为代表）、品质（以雷克萨斯、西南航空公司为代表）、使用者形象（以梅赛德斯、耐克为代表）、产品线宽度（以亚马逊、万豪国际酒店为代表）、全球化（以维萨、福特为代表）、产品创新（以3M、维珍为代表）、系统性解决方案（以IBM、SalesForce. com为代表）、品牌个性（以美国大都会、新加坡航空为代表）、代表性符号（以蒂芙尼蓝色礼盒、金色拱门为代表）等诸多方面，这些都是形成消费者关系、购买决策、使用经验及品牌忠诚度的基础。因此，进行品牌资产管理的关键就是设计和发展那些与品牌相关、能够增强联想度的营销项目。

品牌忠诚度是任何一个品牌价值的核心，忠诚一旦获得就可比较长久地保持。消费者的购买惯性会让那些获得忠诚的品牌受益。对于竞争者来说，要想降低竞争对手已经形成的忠诚度很难而且代价昂贵。正因如此，品牌建设的目标之一就是尽可能地丰富、深化与消费者建立的长期关系，进一步增强每个消费群体的忠诚度。

从品牌到品牌家族

从历史上来看，品牌管理一直关注单一品牌、单个国家，好像其在公司内和在世界市场上的操作是互相隔绝的。经典品牌宝洁过去就是这样，这一传统最早可追溯到1931年尼尔·麦克尔罗伊（Neil McElroy）写的备忘录。麦克尔罗伊当时的工作被描述为“品牌员”（brand man），虽然他在之后成为首席执行官，再后来成为国防部长，但是他当时作为中层营销经理却为管理他所负责的品牌大为头疼。他当时所负责的卡美香皂（Camay soap）业务远远不及象牙皂（Ivory soap）。他的基本主张是每个品牌都是自主的，应当具有自己独有的品牌计划，但从战略角度来讲，这一观点已不合时宜。

现在，越来越多的企业认识到品牌的战略性管理应把一个品牌家族作为品牌组合来管理。品牌组合战略的精髓在于一个公司的所有品牌，包括子品牌、背书品牌以及品牌创新能够协同一致，彼此合作而非相互竞争。每一类品牌的角色，包括对其他类品牌的协助都需准确定位。与此同时，角色定位应随着时间的推移而做出相应的调整，因为产品的范围会不断水平或垂直延伸。公司要找到给品牌和市场分配资源的合理方式来保护未来的品牌明星，确保每个品牌都能在目前和未来的角色中获

得实现成功的资源。

品牌延伸战略

品牌一旦被视作资产，许多公司就会把抓住机遇调节这种资产并使其产生价值作为目标。它可作为主品牌或背书品牌战略性地进入另一个产品体系，为创建品牌知名度和正面品牌联想，如卓越品质等，提供平台，同时还可进行垂直调节来支持对高消费或低消费阶层的服务。因此，在“品牌资产”的模式下，我们的目标不仅仅是创造一个成功的品牌延伸，更重要的是提升品牌及整个品牌组合。对于这个问题，下面将从更广阔的战略角度对其进行探讨。

解决企业的独立经营问题

几乎所有的品牌都要跨越由产品、市场、国家所决定的各种独立经营机构。在一些公司（如通用电气或东芝），一个品牌会推动消费者关系延伸至数千个消费市场。如果从战术角度审视品牌，独立经营单位的自主权会自动发挥作用，使最贴近消费者的组织机构调适品牌以迎合消费者的需求。

然而，独立经营单位的品牌建设却又是难以控制的，如果缺乏有效管理就会带来低效、机会流失或收益减少的后果。如果任由不同的独立单位按不同方向发展，品牌便会日益模糊、萎缩。同时，有效和高效的品牌建设往往需要通过激励与标尺来分享最佳商业实践。由此可知，跨国家跨产品的品牌建设急需中央集权式的统一协调来推进其发展。

品牌经理应为营销企划领导者

在以前，品牌经理只是简单使用有限的宣传媒介来调节宣传计划，其身份只是单纯负责提升销量的协调者和调度员。

如今，品牌建设者面临的局面已今非昔比，宣传工具与手段难以计数而且复杂多变，要建立并操作一个整合营销传播计划（IMC）更为艰难。同时，营销任务也不再单单是销量的提升，它还需要建立以清晰的品牌愿景为引导的品牌资产，大幅增进品牌联想和消费者关系，而这绝非易事。另外，随着主品牌对多种产品和多个国家的不断覆盖，预算分配决策的难度也随之加大。

品牌资产驱动的营销模式也要在公司内部达成理解和获得支持，因为只有员工“相信”并愿意将品牌发展到各个消费者接触点（customer touchpoint），品牌承诺才能得以实现，所以品牌建设要从内部和外部一起开展。

为何如此艰难？

为什么如此具有说服力的观点却很难被接受？为什么即便接受也很难实施？原因有三：

第一，短期经济利益难以抗拒。管理者对某种措施的衡量一定程度上依赖于一个方案和计划能否产生即时效应，同时，金融原理似乎“证明”商业的作用就是让股票收益最大化，现实情况也是股票收益对短期收益的变化更为敏感。所以，与有效提高短期经济利益相比，可供选择的其他方案显得不够实用和可靠。这样一来，管理者自然而然就愿意通过金融投资的短期效益获得晋升机会。

第二，建设品牌资产异常艰难。首先要确保品牌愿景正确，然后再找准突破方式来发展品牌，这真是一个从艰难到甚至不可能的过程，尤其是面对短期经济收益不变或下滑的情况时，如果要花三到五年的时间来建设品牌，很难让管理者相信此乃明智之举，更不用说制订一个着眼长期利益的新方案。所以，即便是那些认同这一观点的公司也很难将其付诸实践。

第三，一些公司在人力资源、企业流程或企业文化上不具备营销能力，因此在接受“品牌即资产”的观念上相当缓慢，这在发展B2B或高科技业务的企业中尤为明显。此外，在一些国家——比如中国的公司中也很突出，因为这些企业的运营受政府保护，它们更关注生产与销售而非品牌，在此环境中成长起来的管理者很难认识到品牌资产的战略价值，也很难按此方向进行资源分配。

小结

品牌资产的重要性怎么强调也不为过。在营销历史中，有几个观念真正改变了营销实践。必须提到的有大众营销、市场观念和市场细分。而关于“品牌即资产”的品牌及营销观念，虽然在实施上难以一蹴而就，但它毕竟是改变营销历史的一个重要概念。

第二章 品牌资产的价值

品牌资产就像洋葱，它有表层和核心，核心就是能够始终如一地坚持使用你的品牌的消费者。

——埃德温·阿兹特（**Edwin Artzt**），宝洁前首席执行官

品牌资产具有真正的价值。对于生活在“品牌即资产”的全新世界中的人们来说，这一论断至关重要。无论从商业战略、市场营销还是到人力资源、品牌建设管理，它都具有重要启示。伴随着品牌战略地位的提升和行政决策权力的获得，所有首席执行官和首席财务官即便赞同“品牌即资产”这一观念，最终还是需要证据来表明其价值的真正存在。虽然观念的争论不可避免，但更多的实验性数据却更为重要。

在经典品牌管理范式中，品牌投资的合理性很容易得到证明，因为它的焦点是短期内的销量，所以其品牌计划要么马上产生销量和利润的上升，要么不能。但品牌资产的建设则需要多年持续的巩固与增强，并且在短期内回报甚微。事实上，品牌建设在短期内甚至会使公司的收益减少。因此，我们需要从长远角度去衡量品牌影响或其替代方案，因为短期措施起效的战术世界已离我们远去。

品牌资产的价值可通过多种方式得到证明，包括个案研究、品牌评估、品牌价值影响的定量研究以及品牌资产在概念性商业战略模式中所发挥的作用等。

个案研究

以个案研究来证明品牌资产价值的方式，生动、说服力强且能让人记忆犹新。让我们看看那些毫无疑问创造了巨大价值的品牌吧：苹果以它独特的创造性、个性和口碑成为业界的领军者，是世界上最有价值的公司之一；宝马能够获得成功很大程度上是因为其“终极驾驶机器”的品牌定位和可带给驾驶者自我表达利益的“徽章”；老乔的店（Trader Joe’s）以其品牌主导了一个子品类产品，在形成一套价值观和生活方式的同时传递了自我表达和社会利益。

同时，那些创造强大价值的品牌，在由于某些商业错误而使品牌承

诺削弱的情况下也能顽强存活，这样的品牌总能起死回生。1997年，乔布斯返回公司之前，苹果的生产线和商业业绩一度陷入低谷，但是随着产品问题的弥补和创新的恢复，苹果这一品牌让企业又起死回生。哈雷–戴维森亦是如此，虽然也经历了质量问题引发的低谷，但问题解决以后，这一品牌又使企业重新焕发了活力。20世纪80年代之前的几十年，美国电话电报公司（AT&T）一直是通信业界的领头羊，后来差不多有20多年在为价格和服务问题而挣扎奋斗，可如今，它依然是这一领域最强大、相关度最高的品牌之一。这些故事均证明了强势品牌的生命力及其品牌资产的价值。

最后，我们来看看那些因管理不善而坍塌的品牌，它们因此失去了巨大的企业价值。20世纪70年代中期，施乐兹（Schlitz）这一“美味”啤酒，是仅次于百威的啤酒品牌，可后来公司决定削减成本，用酵母发酵方式把酿造天数从原先的12天缩减为4天，用玉米糖浆代替了生麦芽，从而使它的地位一落千丈。虽然盲样味道测试的结果显示口味并无任何改变，但竞争对手对其削减成本的事实大肆渲染，说施乐兹的品质会大打折扣。果不其然，这种啤酒放置一段时间就会变得混浊，碳酸也减少了。后来，施乐兹又采用了原先的酿造方法，并在“超级碗”（Super Bowl）大赛的盲样味道测试中证明了品质的回升，但消费者对此品牌却失去了信心。施乐兹品牌的损毁致使它不得不退出市场，企业损失达10亿多美元。这些事例告诉我们，不管一个品牌如何强势，如果它的决策对于品牌承诺和消费者关系反应迟钝，也会变得非常脆弱。

品牌的资产价值

另外一种证明品牌资产价值的方式就是直接评估品牌所具有的价值。一套符合逻辑的程序就可以计算出一个具体的品牌资产的价值，同时可以证明品牌的确是一种资产，也有利于显示这些品牌资产在公司所涉及的产品市场中是如何分布的。

要计算一种品牌的价值，首先要估测品牌所驱动的产品市场中每个业务单元能够产生的价值。以美国福特福克斯为例，在对其进行估测时，要除掉未来可预计的收益流失，甚至连有形资产价值（也称账面或市场价值）也要被扣除。收支是否平衡取决于诸如生产技术、人力资源、研发能力和品牌等无形资产，这些无形资产先后被主观地分配给了品牌和其他方面，估测的关键数据是由品牌的能量来控制的无形资产额的百分比。这种估测可由公司内部的一些有才识的人士通过合作完成，

由他们自己通过考虑商业模式和其他一切有关品牌知名度、品牌联想、消费者忠诚度的信息后完成。对于品牌会发挥20%还是30%的作用可能会有争论，但很少有10%或50%的争论。

这个品牌价值通过跨国家及跨品类的叠加，最终得出了福特福克斯涵盖全球的品牌价值。这一价值可以通过福特股票的市场价值与其品牌所驱动销量的百分比的乘积来进行交叉验证。

十多年以来，品牌价值评估公司英特品牌（Interbrand）、信息咨询公司华通明略（Millward Brown）及其他公司一直在对世界上的品牌进行年度价值评估。2013年，英特品牌评估了总价值超过400亿美元的七大品牌（包括苹果、谷歌、可口可乐、IBM、微软、通用电气、麦当劳）。前100名最有价值的品牌资产价值都超过了8 000万美元。

尽管品牌价值在企业价值中所占的比重没有被公布的惯例，但英特品牌2013年的数据暗示这一比例大约是10%~25%（如通用电气、安联、埃森哲、卡特彼勒、现代、雪佛兰），或是40%~50%（如谷歌、耐克、迪士尼），有的甚至高达60%以上（如杰克丹尼、可口可乐、巴宝莉）。通常，那些至少占商业价值15%的品牌是值得建设和保护的，其所占的比重越大，确保品牌建设的预算也就愈加有说服力。一个品牌的价值估算是创建品牌资产的智慧及具可行性的有力宣言。

用品牌价值估算的方式来建设、管理品牌看上去极具吸引力，但现实情况是品牌的价值无法精确衡量，其可以被股票市场、竞争者的产品创新、商业战略、产品业绩，以及市场动态或其他与品牌力量无关的因素驱动，而且估测出的价值是基于很多含有不确定性和潜在偏见的主观参量做出的。

无论有多大的不确定性，品牌价值的评估都值得一做，因为它可以为品牌建设的计划和预算提供一种参考框架。如果一个品牌值5亿美元，那么500万元的品牌建设预算就会显得太低了；如果品牌在欧洲的价值是4亿美元，在美国是1亿美元，那么平均分配品牌预算的决定就会遭到质疑。同时，评估品牌资产还可激励品牌管理团队更加细致地考虑如何让品牌更好地在商业战略下运作，思考品牌建设应包含哪些因素，而由此获得的启发还可以提升商业和品牌战略以及相关品牌建设的努力。

另外一个证明品牌价值的方式就是通过统计的方法来衡量品牌价值的变化对于股票收益的影响，这也是长期衡量资产收益的最终方式。在我和华盛顿大学的罗伯特·雅各布森教授 （Professor Robert Jacobson）所做的两个研究中，我们使用时间序列数据探究了这一关系，这些数据包括会计基础收益或投资回报率（ROI）以及对因果关系进行分类的模型。第一组数据来自品牌资产趋势模型（Equi-Trend），涵盖了33个有代表性的上市公司，如美国运通、克莱勒斯和埃克森美孚石油公司；第二组数据来自科用（Techtel），涵盖了9个高科技公司，比如苹果、惠普和IBM。

财务研究专家曾经发表过关于投资回报率和股票价格有密切关系的研究报告。一般来说，投资回报率上升，股票价格就会上涨。在两项研究中我们均发现，品牌资产的增加对股票价格影响的程度与投资回报率对股票收益影响的程度相当，约达70%之多。图2–1是品牌资产趋势模型研究的成果，数据清晰表明股票收益对于品牌价值的大幅增加或减少会做出的反应，几乎和投资回报率变化的反应一样。作为对比，广告的投入也被测试，但结果发现除了对品牌资产的建设有贡献以外，广告投入的多少对股票收益无任何直接的影响。

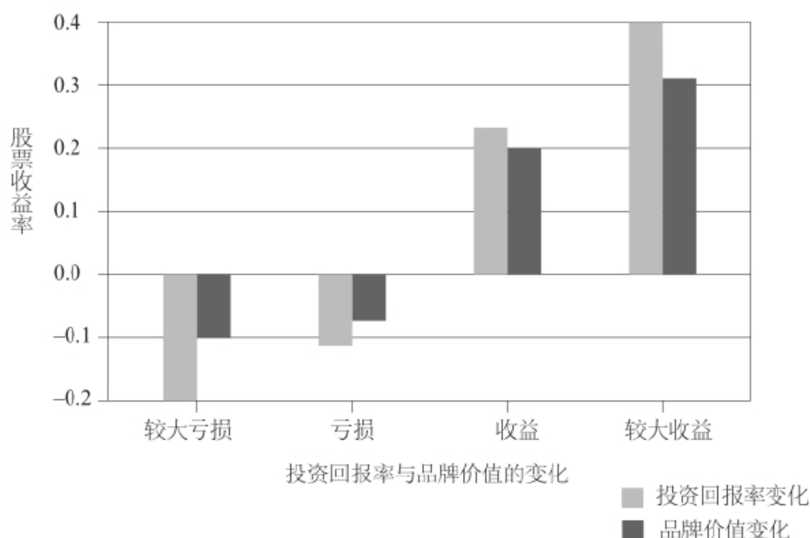


图2–1 品牌价值趋势模型研究：股票市场对于投资回报率和品牌价值变

化的反应

品牌资产和股票收益的密切关系一部分是因为品牌价值可以支撑股票溢价，从而使收益提高。研究人员在对一个样本更大的趋势模型数据分析中发现了品牌资产和股票溢价之间的联系。比如，梅赛德斯、李维斯和贺曼（Hallmark）与竞争对手别克、Lee牛仔和美国贺卡（American Greeting）相比，就具有更高的品牌价值优势（以消费者感知到的品质差异作为衡量）。

对于高科技公司的研究则重点观察哪些因素会导致稳定的品牌价值发生变化。研究发现，这些变化主要与企业是否做出跨时代的产品革新密切相关（而非增量较小的一般性的产品革新）。还有其他一些变化的原因可归因于显著的产品质量问题、管理高层人员的变化、重大法律诉讼结果以及竞争对手的行动，还有导致巨大成功或失败的机会。当然，后面这一点是公司无法控制的。

这些研究表明，品牌价值要发生真正的变化仅仅通过广告和促销是不可能实现的，必须是对股票收益产生实质性推动的重大可衡量的影响才可以。这一发现对于“品牌具有真正的商业价值”以及“品牌即资产”模型的有效性提供了具有极强说服力的证据。

概念型商业战略模式

那些想要进行品牌资产建设投资的人所面临的挑战和任何一个想要投资无形资产的人所面临的挑战是一样的。对很多企业来说，三种最重要的资产是人力、信息技术和品牌，而这三种资产都是无形的，它们不会出现在资金平衡表上，所以它们赋予企业的价值很难被量化。因此，想要为投资任何一种无形资产提供合理性，就要先建立一个概念性的商业模型，清楚地列出那些无形资产如何代表了导致商业战略成功的必要条件。

品牌投资的一个基础性的观念就是将其和另一个战略性可替换方案——价格竞争做一比较，其结果显然是不乐观的。品牌经理们，尤其是那些管理第二梯队品牌的品牌经理们，对于过剩产能和价格竞争的反应就是降低价格，这样一来，竞争者也会相继降低价格。于是，消费者们开始更多地关注价格，而非产品品质和区别性特征，品牌开始变得像没有差异性的商品，公司也由此把它们当一般商品对待。这样的由价格战

导致的恶性循环会使得盈利骤减。

真正的选择就在于你是建设品牌还是在差异化不大的“商品”上下功夫。这并不需要一个多么高瞻远瞩的管理层就可以看出后者应该被抵制。同时，这样错误的选择也不是不可避免的。想想莫顿盐业（Morton Salt，很少有产品像盐一样是个品牌之间完全没有区别的商品）、嘉信理财（Charles Schwab，金融服务公司）或阿联酋航空（Emirates Airline）这样的优质品牌，它们都能够扛住打价格战的压力。管理大师汤姆·彼得斯说得好：“在日益拥挤的市场，只有傻瓜才会用价格去竞争，优秀管理者会找到一种在消费者心中创造持久价值的方式。”

如果这些计划必须数年后才能够带来收益，而且成功驱动的不可控因素非常多元，那么这些为品牌建设所做的努力应该如何有效地衡量？答案是使用品牌价值的三元素，即知名度、联想和忠实消费者基础。只有当企业的概念性战略模型能够证明品牌力的建设对于企业持久的竞争优势和未来的商业成功有着直接的联系时，对品牌价值三元素的有效衡量才有意义和可能。

确立与分配品牌建设预算

任何企业对于无形资产的预算都很难进行创建、分配和守护，但是我们可以对这一流程进行一些观察。

首先，在概念型商业战略模式中，品牌的作用是驱动预算流程，那么它充当什么角色？品牌对于战略有多关键？品牌的优势和弱势是什么？品牌应走什么样的路，以何为目标？优先发展的是提高知名度、创造或改变品牌联想，还是增加忠诚度？细分市场之间有什么不同？需要什么样的预算更有可能实现目标或是至少让战略获得成功的机会？

其次，营销计划的质量比起预算更加重要。一项经典研究发现，广告质量（依据电视广告投入前的测试结果）对于解释市场影响（依据销量）的变异与广告预算的变化相比要强几倍，这给我们的启示就是要把更多资源放在创造性的方式上去发现最优的经营理念。因为很有可能一个500万美元的预算后面是一个伟大的想法，而2 000万美元的预算后面则是一个平庸的想法，所以，这不是投入多少钱的问题。

最后，对不同的品牌计划的效果进行量化和试验是可行的。如此，经过多次推测便可得出预算标准，但是需要注意的是不能用短期销量来

进行评估（尽管有时候短期销量的负面影响或许的确预示着一种长期的负面影响）。用短期销量作为衡量标准就会导致对交易价格的过分强调，这会损毁品牌及长期战略，如果长期试验不可行，还可以考虑通过量化品牌价值的方式作为替代方案来衡量市场的长期影响。

小结

品牌是具有战略价值的资产。这一论断改变了一切，但却需要以令人信服的方式来激励一个企业进行品牌建设和保护对品牌资产的投资。所有个案研究、品牌价值评估以及与品牌资产相联系的股票收益的量化研究都很有说服力，但是要结合具体的环境。这就意味着要建立一个显示品牌对企业价值的概念性模型，而且要用“边试边学”的试验法。

第二部分
塑造有力的品牌愿景

第三章 缔造品牌愿景

消费者必须要认识到你所代表的内涵。

——霍华德· 舒尔茨，星巴克创始人

尤吉·贝拉是美国扬基棒球队的球手和经理，是个传奇人物，他曾经指出："如果你不知道要去哪儿，那你一定不会到达目的地。"品牌也是如此，你要首先为它们确定一个目标。

任何品牌都需要有一个品牌愿景：清晰描述品牌所具有的远大抱负以及想让品牌在消费者及其他相关人士（比如员工和合作伙伴）眼中代表什么。品牌愿景、品牌价值或品牌支柱最终会推动营销计划中的品牌建设，并对企业经营的其他方面产生深刻影响，它应该是企业战略计划中的核心之一。在之前的著述中，我曾将其称为品牌身份（brand identity），但品牌愿景表达了这一概念的战略性和抱负性本质，而且避免了概念的混乱，因为品牌身份有时指的是品牌的图像设计。

一个恰如其分的品牌愿景会反映并支持商业战略、区分自己和竞争者从而与消费者产生共鸣，也会激励员工和合作伙伴参与营销计划创意的产出。当品牌愿景缺失或过于粗陋草率时，这个品牌就会漫无目的地漂移，就连营销计划也会不协调，更谈不上起作用了。

品牌愿景模型为品牌愿景的发展提供了结构框架，并从以下几方面对自己和其他愿景进行区分：

第一，一个品牌不仅仅是几个字，而是基于6～12个愿景要素构成的，许多品牌不能被定义为一个单独的概念或短语，想要找到一个最佳的品牌概念可能最终会做无用功。更糟的是，有时品牌愿景由于缺少一些相关的品牌愿景要素而显得很不完整。最为重要和最具区别性的愿景要素一般有2～5个，它们被称作"核心愿景要素"，这些核心要素一方面反映了品牌诉求的战略方向，另一方面则推动品牌建设计划的发起与进行。而那些次要的品牌愿景要素则被称为"延伸愿景要素"。

第二，品牌的延伸愿景要素也能发挥作用，它们不但为品牌愿景增添"质感"，而且还可以让很多战略分析师就计划是否符合品牌做出更好

的判断。延伸愿景为品牌的一些重要构成因素提供了基础，比如品牌个性，或许不值得成为一个核心愿景要素；还有一些要素，例如“优质”，虽不具有区别性特征但却对成功至关重要，这些要素也会影响品牌计划。在品牌愿景创建的过程中，因为有些要素并非核心要素而通常在被提及的时候就直接被忽视，只有当我们把它作为延伸要素保留时，讨论才可能继续。而且有时一个延伸要素也会被渐渐发展为核心要素，但是如果这个要素没有在整个过程中一直被保留下来，那么这个发展也不可能发生。

第三，品牌愿景模型在预先指定的维度内并非“一成不变”，或不管什么情况都用所有品牌将每个愿景模型“盒子”填满，即使这些盒子显得有多么不适合。应当选择与当前环境最为相关的维度。环境多种多样，企业价值观和企划对于服务企业以及B2B企业可能很重要，但对于日用消费品企业则影响不大；同时，创新对于高科技品牌的影响也远远大于一些日用消费品牌；而个性对于耐用品来说比企业品牌更重要。愿景中所采用的维度可能会包括市场、战略、竞争、消费者、企业组织结构和品牌。

第四，品牌愿景要有远大的抱负并可以让品牌脱颖而出。愿景的意义在于，它是品牌在当前和未来的战略背景下要努力形成的联想的集合。通常在制定品牌愿景时，品牌总裁总是对制定一个超越品牌目前实力的愿景感到不安。但大多数品牌都需要在愿景的某些维度上改进以促进竞争，或者为创造新的增长平台增加一个维度。例如，如果一个品牌有延伸至新领域的计划，那么它就必须要制定超越目前能力的品牌愿景。

举例来说，2005年时的联想集团，在中国之外仍是个不知名的企业。它的愿景是成为“世界级的品牌”、一个为全世界所认知的行业领导者。对于他们当时的品牌形象和市场地位来说，这是个巨大的跨越。通过实施积极的成长策略，包括大规模的收购（例如，IBM的个人电脑业务和摩托罗拉移动业务），以及一个面向全世界，而非仅仅是中国的品牌策略，联想跻身于世界顶级的个人电脑品牌之列。

第五，品牌精髓体现品牌愿景的中心主题，但并不是必要的。当找到正确的品牌精髓时，就可有效促进内部交流、激励员工和合作伙伴并引领品牌计划。伦敦商学院的品牌精髓为“改变未来”，松下的是“创意生活”，迪士尼则为“神奇家庭”。在这些个案中，品牌精髓都为其愿景的追

求提供了保护伞，因此，找到精髓所在是当务之急。然而，有时对精髓的寻找会阻碍发展，所以最好省略。例如一个B2B品牌美孚（现为埃克森美孚），领导、合作与信任是其核心品牌要素。固执地寻找一个品牌的精髓是愚蠢的，如果品牌精髓不适合品牌愿景或并非必要，就会消耗精力，此种情况下，核心愿景要素是更好的品牌驱动力。

第六，品牌定位起到对短期营销的引导作用，它的逻辑通常体现为向什么目标受众传达什么信息。当前的品牌定位， 通常会强调那些当前最具有吸引力、最值得信赖而且最容易实施的品牌愿景要素，但随着公司组织能力或计划的呈现、市场的变化，定位信息也会改进或改变。品牌定位的中心通常会是一句对外宣传的口号，所以无须而且通常也不会和对内宣传的品牌精髓完全一致。

流程

第一步，品牌愿景的发展流程始于背景和战略分析。这些必要的背景包括对于消费者、竞争对手、市场趋势、环境因素、目前品牌的优劣势和商业战略发展的深入分析。而包括产品市场投资计划、价值主张、资产、技能和单项计划等的商业战略也是必要的，因为品牌战略既受商业战略的推动，也是商业战略发展的推动者。如果商业战略很模糊或根本没有，那么在品牌愿景的发展过程中就不得不建立并精心构思商业战略。

第二步，要明确所有具有抱负性的品牌联想，这些品牌联想的属性通常有50~100个。把这些联想分组归类并给每个组贴上标签，虽然这很困难但却至关重要，因为你可能需要花数周时间进行正确分组并找到合适的标签。

联想有多种形式，包括产品属性、功能性利益、应用、使用者形象、产品个性、企业计划与价值、自我表达、情感以及社会利益。

品牌联想应当具有对价值主张有支撑的差异化，或者至少代表在某个方面不输给竞争者的“均势”。尽管要取得差异化，甚至形成一些“必备特征”非常重要，但是在主要维度达到与竞争者实力相当的均势也非常重要——有时这样的均势会对形成与消费者的相关性和取得市场成功有决定性的作用。形成均势的目标就是形成“足够好”的感知度，这样消费者就不会完全把你的品牌排除在考虑范围之外。在第十五章我们还会讲

到，获取均势性的对等地位是抗衡由于愿景的某一维度缺失而引起相关性受到威胁的一种有效的方式。

品牌愿景对公司的员工和合作伙伴应具有激励作用，要能引起他们的重视。第五章要讲的企业价值观会展示高级使命是如何发挥作用的；第十四章要谈到的企业内部品牌化会描述一些把高级使命加以实践的故事。同时，出类拔萃的品牌愿景会引发品牌建设的创意，事实上，这些创意会自然涌现。如果基于品牌愿景的品牌建设的创意不明显，就说明这个品牌愿景还不够到位。

以Ajax为例，这家全球性服务公司是在一系列兼并的基础上建成的，每一个组成部分的运行在一定程度上都是自主的。但市场清楚地表明，消费者越来越喜欢那些具有一条龙统一运行能力的公司。Ajax新的企业战略应运而生：它要求子公司提供的产品和服务以向消费者提供广泛的解决方案和实现各功能单元之间无缝隙衔接为导向。这个战略标志了在企业文化和企业运行方式上一个巨大的升级。而从品牌愿景的角度，Ajax新的品牌愿景“以消费者为伙伴”、“定制方案”、“协作”、“贴近消费者”，同属一个范畴，所以将其命名为“团队解决方案”，是图3–1显示的八大愿景核心要素之一。相应地，品牌建设的目标则是为企业提供与此新战略相匹配的面对消费者的品牌形象。

第三步是给予核心品牌愿景要素优先投入。核心愿景要素是最重要，也是最有可能产生影响力的，是品牌建设计划的主要推动者。以Ajax为例，其核心愿景包括“追求卓越的精神”、“适合的技术”和“团队解决方案”，而其余五个则成为延伸愿景要素。

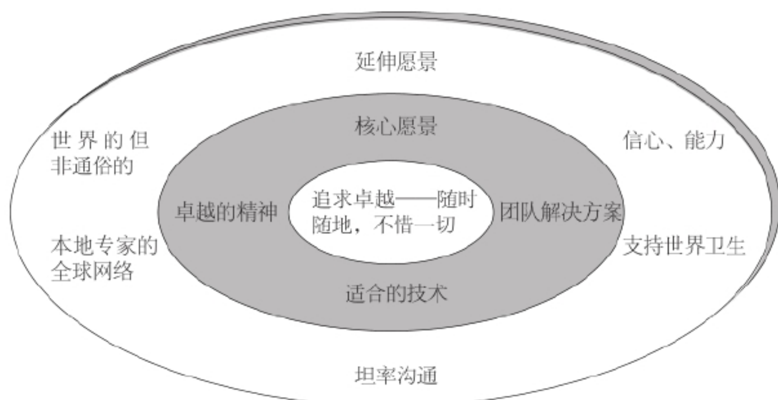


图3–1 Ajax的品牌愿景

加州大学伯克利分校哈斯商学院的品牌愿景

加州大学伯克利分校哈斯商学院建立的品牌愿景激发了学校的广泛变革，帮助他们提升了学生、教师的素质，改善了研究计划和课程大纲。下面是四个核心品牌愿景：

质疑现状。“我们一直以拥护大胆创新、尝试明智的冒险和接受合理的失败为导向，这意味着即便是挑战传统也敢于说出我们的想法，我们正茁壮成长在世界革新的中心。”这一要素反映了对伟大创意的渴求和创新进程的生命力。

自信但不自大。“我们的决策基于事实和分析，这给了我们行动的自信而不是自大，我们通过信任与协作来领导这一切。”这一点具有高度的差异化。

以学生为中心。“我们这一团体充满好奇，一生追求人格与智力的发展，这里不是为那些想要学什么就学什么的人准备的。”加州大学伯克利分校哈斯商学院把毕业生与企业执行计划联系在了一起。

超越自我。“我们通过道德感和责任感的引领来影响世界。即便是作为企业的一名普通员工，我们的决策和行动也要具有长远眼光，这通常意味着我们要有更广泛的兴趣。”这为我们描述了一个高级使命。

四大核心要素的精髓是“我们培养那些重新定义商业模式的商业领袖”。对于创新和领导的不同理解在于对商业模式的重新定义而不是简单改进。

第四步是建立品牌的精髓，即通过一个唯一的、简洁的想法来反映品牌愿景的核心。如图3–1所显示的Ajax，“追求卓越——随时随地，不惜一切”就是他们所追求的核心愿景的独特精髓。

最后一步是品牌定位。Ajax的品牌定位也是围绕一些相关的联想和诉求做出的艰难选择。比如， Ajax应该围绕着“团队解决方案”定位吗？即使公司现在还没有能力去实施这一点。提出超前于现状的目标可以激励员工，给他们发出这样一个信号：未来的商业战略成功与否取决于能否实现那些颇有野心的承诺。然而，更保守的选择是推迟把那些颇有野心的承诺作为品牌定位的一部分，直到可以确信公司具备实现这些承诺的能力。比起强调另外两个核心要素，这样做更安全。

调适愿景

在所有环境下使用相同的品牌愿景会有巨大优势，可以有效协调跨产品、跨市场的品牌建设，实现品牌建设计划的规模经济化以及让品牌概念在内部愈加清晰。但是，我们追求的目标是极力打造强势品牌，而非制造一般品牌，所以根据实际情况调适品牌愿景极为有益而且有时也是十分必要的。

通常，跨产品跨市场的品牌会反映出一些重要区别，比如品牌的市场占有率（大众在德国占主导但在英国不是）、品牌形象（一些品牌在某个产品或国家是优质品牌但在其他地方只是平价产品）、消费者动机（玉兰油针对印度人想让皮肤看上去更白皙而不是更年轻的想法开发出专门迎合印度消费者的产品）、分销方式（冰激凌在一些国家不是批发销售而是插上棍或以其他方式单独出售）、当地文化（法国和德国的文化差异会关系到一些产品的销量）、竞争定位（可以抢先取得一个称心如意的定位，比如含一杯牛奶的巧克力）。如果差异确实存在，品牌愿景或定位就应该做出适当的调整。

我们面对的挑战是：如果没有一个流程来引导，这种对品牌愿景的调适就会混乱无序，并且不能与市场计划协调一致。品牌愿景模型由于具有丰富的内容和极大的灵活性，可以适合不同的调整战略，所以对于一个核心要素，可以选择性强调、进行不同阐释或予以增强。

强调品牌愿景的不同要素

一个品牌的核心要素一般有2~5个，我们可以进行挑选，力求对独立经营的市场产生最大影响。一家大型金融服务公司所发展的一项借贷计划最终在多个国家得以采用，其品牌愿景包括“易于合作”、“有求必应”、“灵活”与“速度”。在三个代表性国家的定量和定性研究中发现，市场对这些“品牌愿景”做出的反应各不相同：在美国，“易于合作”、“有求必应”最受欢迎；而在一些东欧国家，“易于合作”、“速度”是最具影响力的；但在亚洲的一个发展中国家，“灵活”、“易于合作”和“速度”则受到推崇。因此，即使面对相同的品牌愿景，不同国家关注的侧重点也会有所不同。

为当地市场编织品牌故事

同一集团下不同的独立经营机构可以采用相同的愿景，但是可以在不同的市场环境下对其做出不同解释。一家酒店的友好、互动风格在不

同国家会有不同的认知；社会责任在一个国家体现为节约用水但在另一个国家却是工作条件；一家家用电器公司对新市场的关注会是经济能力可承受的简单小型电器，但对成熟市场的关注则往往是那些具有电脑辅助功能的电器。

雪佛龙–德士古的核心品牌愿景包括四个方面——清洁、安全、信赖和优质。同一国家或地区的负责人和产品部门通过研讨会来决定如何根据当地情况对品牌愿景进行调适。技巧之一就是结合当地市场情况对核心要素进行解读。例如在便利店的背景中“品质”意味着什么？而在润滑油业务上“品质”又有何指？因此，所有独立经营的品牌单元均应在整个品牌战略限定的范围内具有一定的灵活性。

添加额外的愿景要素

另外一种调适品牌愿景的方式就是在其主要愿景上增加一个要素，虽然这一要素不一定能和全球的品牌愿景要素一致，但对具体环境而言是高度相关且极为重要的。

雪佛龙–德士古除了让每个独立经营机构各自来阐释品牌愿景要素之外，而且允许其他国家或产品的独立经营机构在已有的四个核心愿景之外再添加一个新的要素。因此，润滑油业务可以添加“卓越表现”，亚洲业务可以添加“谦恭、有帮助”，由此带来的结果就是能够把当地企业组织机构的消费者更好地联系起来。由于额外增加的要素大多是在当地品牌战略研讨会做出的，所以不会出现随意添加一个与品牌完全无关的要素的情况。

额外增加的要素比如属性、个性和利益，只需在该国家或地区实行而不需要全球的分支机构都去遵从。例如，一家在全球范围都有明确品牌定义的能源公司就根据地区的具体情况增加了品牌要素。在南美某国家，消费者习惯了在当地加油站上当受骗，因为加油量总是比实际买的要少。这时候，“诚实可信”的加油站就会特别体现出区别性特征，这一添加的品牌承诺虽没有与全球保持一致，但却在当地大大增强了品牌的信任元素。

当品牌要跨越集团下多个独立经营的机构时，一定要与当地的文化相融合，增加当地特色。比如，法国市场的品牌会通过资助当地的一个艺术项目把它与法国文化连接起来。有时，本土化和全球化之间会发生冲突，但也有可能实现二者融合。例如，索尼在每个市场都有三个目

标，即全球的、日本的、本土的，力争成为世界上最好的品牌。

战略必要性vs验证点

品牌愿景意味着对消费者的承诺和责任，它不能单是一种心愿的表达，还要有实质性的内容。每个品牌要素最终都需要有验证点（proof point）、潜能和恰当的计划、能够让企业实现每个品牌愿景要素的承诺及与之相关的价值主张。有些验证点清晰可见，有些则藏在幕后。诺德斯特姆百货公司（Nordstrom）所宣扬的优质服务背后，其消费者可见的验证点就是它的退货制度和赋予自主权的员工，而员工薪酬体系、雇佣和培训计划就是消费者看不到的验证点。

当验证点很弱或根本没有时，战略性要求（strategic imperatives）就不可或缺，如一定要实现对消费者的承诺。战略性要求就是对资产、技能、人力或重要计划的战略性投资。而要实现战略性要求，就需要大笔投资或是变革企业文化。

让我们来看下面的情况，对于一个区域银行品牌来说，其追求是获得广泛的消费者关系，那么它实现这个目标的战略性要求就是：让每个与消费者有接触的银行员工都可以进入消费者在这个银行建立的所有账户，从而让消费者可以在和任何一个员工接触的时候得到关于他账户的所有信息。对于想成为行业技术领袖的高端音频设备品牌来说，它实现这个目标的战略性要求就会包括增加研发力度、改进生产质量；而如果一个家用清洁产品的平价附属品牌想要赢得价格优势，那么在企业内部发展低成本文化可能就是它的战略性要求。

战略性要求是一种现实的检验，因为它可以使重要且必要的投资备受关注，并由此激发对品牌战略可行性的评估。投资资金是可得的吗？企业是否真的能够兑现承诺？企业能够对战略性要求做出回应吗？如果对以上任何问题做出否定回答，那么一个企业就不能够履行品牌承诺，而承诺就会成为空洞的广告标语，其最好的结果是资源的浪费，最坏的结果就是为品牌带来债务而非资产。

举例来说，如果当地银行不愿投资数千万美元来建立必要的实现消费者沟通的数据库基础，那么银行理念所体现的消费者关系就要重新思考了；如果高端音频设备公司不愿进行产品创新和质量改进，那么这一品牌则不可能跻身高端产品的行列；如果家用清洁用品制造商不愿或不

能创造降低成本的亚文化，那么它就不能达到所预期的低价位市场价值。

小结

品牌愿景为品牌建设的努力提供方向、灵感和合理性，它的模型是多维度的（我们将其分为核心要素和延伸要素，包括一个可选择的精髓），是根据品牌本身的情况和背景来制定的、具有理想性的，并且要根据不同产品市场的特性来进行调适。发展品牌愿景过程的重要一步是给一系列相似的品牌形象元素取一个适合的总结性名称。明确战略性要求可以将不切实际的“心愿”和符合实际情况的愿景区分开来。在第四章至第九章，我们将讨论发展一个品牌愿景所必需的几个概念。

第四章 彰显品牌个性

捕获市场需求的品牌会让人购买，捕获消费者心灵的品牌会得到忠诚。

——斯科特·泰尔戈，品牌策略专家

对一个人而言最糟的是什么？没有个性！谁乐意花时间和一个被描述为没有个性的无聊之人共度时光？做一个有个性但是性格令人讨厌的人都比他强，至少他有趣并且能让人记住。同理，拥有个性对品牌也同样重要。

我们可以将品牌个性定义为品牌所具有的像人一样的性格特征的总和。心理学家和做消费者研究的专业人士得出的结论显示：人们在对待各种事物时，无论是宠物还是品牌，都会像对待人一样，甚至还会给它们起名字。品牌一旦被看作人，那么人们对它的感知和行为就会受到影响。曾经有一项研究实验要求参加实验的人思考一块砖有哪些创造性用途，而在潜意识下被示以苹果公司标识的被试人群能够比被示以IBM标识的被试人群产生更多的独特想法。在同一研究中，被示以迪士尼频道标识的被试者比被示以E！频道（E！Channel）标识的被试者表现得更诚实，这些不同行为的背后所彰显的正是品牌个性的力量。一个品牌的标识可以促使个体的行为与品牌个性保持一致。

并不是所有品牌都有个性，或有极具区别力的个性。然而，那些有个性的品牌的确具有显著优势，它们更容易脱颖而出并给人留下印象。个性是品牌价值的一个重要方面，因为它就像人的个性，具有区别性和持久性特征。品牌个性一旦确立，它就会在较长时间内为公司带来益处（或害处），创立或支持一种个性是建立品牌愿景必须讨论的内容。

建设品牌——为何品牌要有个性？

建设品牌个性有如下好处：

代表和提示功能性利益

品牌个性能够成为代表和提示功能性利益及品牌属性的工具，通过塑造个性来暗示功能性利益要比直接确切地表明功能性利益的存在更加

容易。同时，与功能性利益相比，要攻击或模仿一种个性会更为困难，因为个性的建立需要很多要素和很长时间，所以想要改变它并不是一件容易的事。看看下面几个事例：

大都会（Metlife）是一家保险公司，它塑造了以卡通人物史努比为代表的个性，为公司提供一种热情与幽默的氛围，从而使这家公司避免给人以官僚主义、唯利是图以及无人情味的感觉，这一品牌个性使感知度变得更加柔软，使“关怀与亲近”的愿景追求变得更加栩栩如生。

贺曼是一家贺卡公司，它的品牌个性可以概括为：真诚、感性、热诚、诚实、朝气蓬勃、永恒、能干、富于想象，这就足以让人联想到贺曼所提供的产品会有什么样的特点。

劲量（Energizer）的名称和兔子图案，给人以充满活力、乐观、不屈不挠以及永远精力充沛的印象，正如它经久耐用的电池一样。

Zara的大胆、新潮、激情、生机勃勃以及充满想象的个性特点，大大影响了人们对这一品牌及其专卖店和产品的感知度。

米其林坚韧与活力的个性可以在其员工的身上得到反映，同时这也意味着它生产的轮胎结实灵活。

富国银行的标志是一辆六驾马车，其独立的牛仔形象，给人一种可以信赖的感觉。尽管竞争对手或许更值得信赖、拥有更安全的资产，但是因为六驾马车传递的品牌个性，使富国银行赢得了极大的感知度。

提供能量

一种强有力的品牌个性可以通过提高消费者兴趣和参与度来提供能量，比如梅赛德斯、保时捷、吉普，大大强化了品牌形象和品牌体验。许多连锁酒店都没有差别且缺乏个性，但生活快乐 （Joie de Vivre）连锁酒店除外，其能量来源于个性化推动的酒店理念，比如装饰感、摇滚氛围、20世纪30年代的文学沙龙、剧院布景、法国酒庄风格等等。有时你会觉得所有航空公司都大同小异，但是想到新加坡航空、西南航空和维珍航空，这些品牌的个性所创造的能量是与众不同的。再想想AXE洗护用品（美国男士美发护发系列产品），其品牌个性是令有魅力的女性着迷，吸引她们的注意力。

确立品牌关系

品牌个性能够帮助确立消费者与品牌之间的关系，一个可以信赖、

依靠和保守的个性可能会很乏味，但却是一个财务顾问、草坪维护者或是医生所必须具备的品格。精明能干的个性也会是一个首席执行官或经理所必须具有的品性。品牌和人之间的关系犹如人与人之间的关系，这为我们认识品牌个性如何发挥作用提供了一个新的视角。例如下面所反映出的一些关系：

•一位传统母亲——踏实、诚实、真诚、可信，永远支持你，金宝汤（Campbell’s Soup）、佩托比斯摩（Pepto-Bismol ，止泻药）就是这样的品牌。

•一位受人尊敬和喜爱的家人——热心、感性、珍重家庭，就像伴你成长的阳光少女葡萄干（Sun-Maid Raisins）、雪佛兰或一个当地银行。

•一位令人尊敬的师长、牧师或企业领袖——有涵养、有智慧、有能力，如同IBM、麦肯锡和《华尔街日报》一样。

•一位行使权力且拥有丰富人脉的老板——骄傲、富有、盛气凌人，这或许能够反映出高尔夫大师赛（Master’s Golf Tournament）、川普大厦（Trump Towers）、雷克萨斯（有金边装饰）的品牌个性。

•一位令人兴奋的同伴——总是有很多有趣的故事，比如多瑟瑰啤酒（Dos Equis）的代言人就是一个极为风趣幽默的人，他会用俄语口音讲西班牙语，还会用打篮球的方式打保龄球，并且总有满肚子的笑话敲开陌生人的心扉。

•一个陪伴你野外探险的人——健硕、顽强、爱好野外活动，像REI（户外用品）和埃迪·鲍尔（Eddie Bauer）所体现的个性就是如此。

•一个陪你周末消遣的人——有趣、充满活力、善于交际，这一点百事要优于可口可乐。

上面最后三种个性的描述都体现了一种朋友关系。一位朋友可以是一位“酒友”（米勒啤酒），它关心体贴，与之相处让人极为舒心。无论是朋友还是其他关系，它的改善都有助于明晰和深化彼此的关系。

引导品牌建设计划

从战术上来讲，描述品牌个性的概念和词汇一定要有效地传达给那些在基层实施品牌建设的负责人。如果知道一个品牌要表达的是一个热情和容易使人亲近的个性，那么这会引导每一个品牌联想，包括它的产

品范畴的规划、定位、属性、使用经验、使用者形象、产品应用、企业价值观等等。

通常，传播计划也需要特别引导。对于如何营销和传播要做很多有意识的决策，包括广告、产品包装、促销、宣传活动、消费者接触点营销、数字营销计划等等。如果对于一个品牌战略的解释仅仅局限于对其联想属性的规定，它就不足以提供有效的实践上的引导，例如，如果仅仅把泰勒梅（TaylorMade，高尔夫球装备制造商）品牌的特性表述为“高质量和创新设计”，就不能给品牌战略的实施带来足够的具体引导。如果表述为：泰勒梅所代表的品牌个性是追求专业，想必这就为品牌战略的实施传递了更多有用的指导。品牌个性的陈述会为品牌带来更多的“深度”和“质地”，并使得依照战略而行的营销传播更加切实可行。

帮助了解消费者

有关品牌个性的比喻可以帮助营销经理深入了解消费者对于品牌的感知。与其要求别人描述“一个品牌的感知属性”，不如让人描述一个品牌的个性来得更加有效和有深度——既有情感上的深度，又包括品牌与消费者关系的内涵。例如，微软的品牌个性常常被描述为傲慢、强大，这一描述让我们能迅速并且深入地理解微软和消费者之间关系的本质。与讨论品牌属性相比，对于品牌个性建构的把握更有助于我们了解诗尚草本茶（Celestial Seasonings）平静、安宁的情感诉求。

探究品牌的个性对不同的消费者意味着什么，可以让我们更好地揭示人们对品牌的情感反应。比如，对于相对自信的消费者群体来说，他们对某信用卡品牌个性的感知是：有尊严、有教养、有见识、有自信，并且对经常在全世界旅行的消费者群体来说，他们相信这个信用卡对他们表达的是非常正面、有支持意义的诉求。比如：

“我的工作就是让你在世界各地都获得认可。”

“你很有品位。”

而对另外一个相对没有那么自信的消费者群体来说，这个信用卡品牌意味着有经验、有品位，但同时也有自命不凡、冷漠无情、居高临下的个性，他们相信这个信用卡对他们表达的是一些有负面意义的情感诉求，比如：

“我功成名就，所以可以为所欲为。”

“如果我们去吃晚餐，我可不想邀请你。”

虽然两组消费者对于品牌个性的感知很相似，但是他们却在品牌对消费者的态度上有极大的感知差异，导致了他们对品牌态度的天壤之别。

如何取舍品牌个性？

品牌个性应该是品牌愿景的一部分吗？如果是这样，那它应该是一个重要的推动品牌区分和消费者关系的核心愿景，还是一个延伸要素？像维珍、哈雷–戴维森、耐克、蒂芙尼和无印良品，都把品牌个性作为核心愿景要素之一。但是如果品牌个性仅是为了丰富品牌理解或是减少负面形象，那它就是延伸要素。例如，大都会利用史努比的形象就是延伸要素。

不是所有品牌都需要具有品牌个性，尤其是把个性作为核心愿景要素。品牌也可以在其他方面竞争。实际上，把品牌个性作为核心愿景要素的品牌并不多，大部分品牌都把品牌个性看成是一种延伸的愿景要素。任何情况下都要清楚地考虑愿景中是否包括了品牌个性，这也是让品牌愿景更加完整的一种方式。比如，在很多情况下，品牌战略分析师会忘记他们可以使用一些品牌能量资源，但就品牌个性的探讨可以把这一需求体现出来。

在构建品牌愿景的过程中，确定如何利用品牌个性来帮助愿景的构建是关键的一步。一种有益的尝试就是让消费者和员工把品牌作为人来描述，这会为愿景带来启发和指引，但最终有关理想的品牌个性本质的判断取决于品牌个性所需要发挥的作用：表现和传递属性？为品牌提供生命力？建立消费者关系？指引品牌决策还是其他目的，比如，弱化阻碍提升顾客忠诚度的负面联想？

选择好品牌个性，接下来就是付诸实施。如果实施的过程艰难棘手，那么这就意味着品牌个性本身有一定的问题，需要重新审视。然而，如果品牌个性可以通过其他方式，如标识、超凡魅力的首席执行官、广告战役、赞助商或消费者互动风格来发展，那么这一品牌个性就正确无误而且可以发挥更广泛的作用。

我们可以以曾在一个经典研究中用过的品牌个性尺度表（brand personality scale）来作为基准。在这个经典实验中，受访者用114种个性特征对60个具有明确个性的品牌做出评估。研究发现，个性评估所代表的15种个性可以归结为五大个性要素，这为品牌个性设定了内容范围，也为品牌个性的塑造设定了起点。五大要素如下：

真诚—家得宝、贺曼、雪佛兰、嘉信

○脚踏实地—关爱家庭、小城镇、蓝领、美国本土

○诚信—道德、体贴、关心

○纯正—真实、永恒、健全、经典、老式

○友好—热情、快乐、喜悦、多情

刺激—保时捷、绝对伏特加、红牛、维珍

○刺激—大胆、新潮、叛逆、亮丽、刺激

○烈性—具有探险精神、生龙活虎、开朗年轻

○有趣—出人意料、具有想象力、独特、幽默、有艺术气质

○创新—有野心、与时俱进、现代化、独立自主

有能力—美国证券交易所、美国有线电视新闻网、IBM、丰田

○信赖—细心、可信、勤奋、安全、高效

○严肃—智慧、技术、能力

○成功—领袖、信心、有影响力

教养—蒂芙尼、四季酒店、梅赛德斯、卡尔文（Calvin Klein）

○上流—成熟、迷人、俊美、自信

○魅力—娇柔、光滑、性感、温柔

野性—李维斯，史特劳斯、雷（REI，户外用品）、哈雷–戴维森、吉普

○坚韧—强壮、结实、野性十足

○户外—阳刚、西部、积极、健壮、热爱运动

这15组特征为我们提供了基本的起点，但它们几乎在所有情况下都需要进一步改进才能够应用。对于具体的产品市场，一些特征或许并不

相关，而一些新的特征会出现，这一点在不同文化中表现得尤其突出。这一研究在日本和西班牙重做时没有发现野性这一特征，但在日本增加了“冷静”，在西班牙增加了“激情”这两个维度。

就像人一样，一个品牌通常不可能只有一个单一的特征。比如，颇具大男子主义气质的哈雷–戴维森，它就像热爱美国、追求自由的人，愿意打破社会习俗对穿衣和举止的禁锢。巴塔哥尼亚是一个积极的环境保护主义者，热衷于参加各种各样的户外运动和保护活动。班杰瑞冰激凌（Ben&Jerry’s Ice Cream）也关心环保，它积极回馈社会，乐于做一些有些愚蠢疯狂的事。有些品牌具有的个性还存在冲突，比如大家对微软的感知是既自大又能干，这时它所面对的挑战就在于如何管理冲突，让“适当的”个性主导感知和讨论。

促使个性形成

个性需要创建和支持，这一努力一定程度上要靠现有的首席执行官、品牌定位、品牌属性、品牌包装、价格、使用者形象、赞助和产品种类等等。有时，个性的选择也会从一些诸如标识或赞助带来的品牌联想中呈现出来。如果一个品牌个性不能得以真实地创建，那么它作为品牌必要部分的可行性及其形象就要重新审视。

小结

品牌个性可以帮助传播产品属性、提供能量、确立消费者关系、引导品牌建设计划、洞察消费者态度和行为。合适的个性选择取决于品牌形象、品牌愿景以及品牌个性将要扮演的角色。如果品牌个性能够获得并保持可见度、区别度、忠诚度，此乃品牌之福，因为品牌个性通常是很难模仿的。

第五章 企业的价值观给予企业竞争优势

有目标驱动的公司会有巨大的竞争优势。员工和消费者都渴望有目标的驱动。

—瑞奇· 卡加德，《福布斯》出版人

当你刚拥有一项强大的和极具区别性的创新时，一个竞争品牌就复制了你的创意，或者更糟—隐晦地复制了你的创意。

然而，竞争品牌无法复制的是一个企业组织—它的人力、文化、历史传承、资产和综合能力，因为这些是独特并且唯一的。因此，由企业驱动产生的任何差异性和消费者关系基础都要比产品特征更持久，更具抵抗力。

一个企业通常由其价值观来代表和驱动。对于一个企业来说，什么是最重要的？它的核心是什么？就战略、业绩评估和企划而言，哪一个更具优先权？要聚焦品牌价值、创新、社会福利性计划、消费者服务还是其他基本原则？理由是什么？企业的传承、企划、战略或价值主张中的哪些元素使得它的品牌价值更加突出？

企业价值观对任何品牌都是有价值的。特别是在提供服务时，企业价值观在员工与消费者接触时尤其重要。对那些B2B的企业来说，消费者会有这样一种期许，即企业要有必要的资产和技能来实现承诺，而且提供服务背后的坚强支持。

企业品牌可以代表一个公司，也可以是公司中一个独立的经营单元，比如福特的林肯、迪士尼的娱乐体育节目电视网（ESPN）、宝洁的汰渍等。这些企业中独立的单元面临的挑战是如何通过历史传承、文化和企划的支持来创造并传播它们独特的价值观。

企业价值观是如何运行的？

如图5–1所示，品牌即企业的观点对消费者关系的潜在贡献体现在以下三个方面：支持价值主张、提供作为背书主品牌的信誉度，以及高级使命。

支持价值主张

企业价值观和与之相关的企划可以提供一个“让人相信的理由”，即在功能性利益背后存在着价值主张的基础。如果一个企业具有提供优质创新产品的口碑，它就能够吸引消费者并发展反映这种企业文化的计划，以支持围绕质量和业绩的价值主张。通用电气的飞机发动机可通过规格和性能数据来描述，但是，只需通过展示这个产品来自通用电气公司本身，可能更具证明产品性能优良的说服力。人们愿意相信雷克萨斯所宣称的完美品质，是因为雷克萨斯视质量为企业价值观的核心。

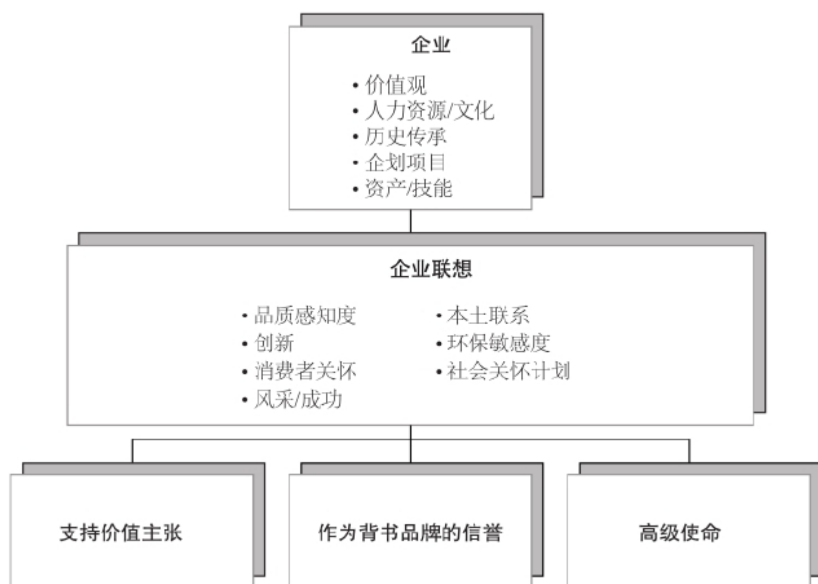


图5–1 企业联想度是如何提供区分度的

世界上最大的家电制造商之一的海尔集团，通过始终秉持以品质为重的原则，取得了成功。不同于雷克萨斯，在20世纪80年代早期，海尔一度是个品质非常不可靠的品牌，　　每5件产品中就有一件存在质量问题。面对低效的工厂和无序的工作环境，海尔的中级管理层基本处于瘫痪状态。情况严重到他们在青岛工厂甚至悬挂出“不准在工作场所内大小便”的标语，这意味着改革已刻不容缓。

1984年张瑞敏被当地政府任命为海尔的厂长，负责改造这个困难重重的公司。张瑞敏曾在德国求学，体现在所有德国制造的产品上的德国式严谨和高品质观念，让他深有感触。在上任的第一年，为了表达对当时海尔冰箱厂的状况深恶痛绝，他把全厂员工召集起来，面对76台劣质

冰箱，当众命人用大锤把它们销毁。这个举动显示了张瑞敏“海尔将以品质为最重要核心”的决心，从此海尔走上了勇往直前之路。如今，全世界的消费者都知道品质是海尔的核心价值观，它深刻地融于企业文化和工作流程中。于是，品质成为海尔可信的承诺，当其他企业企图模仿品质为上的推广策略时，因没有这个不可复制的企业背景而无法与海尔相提并论。一个企业在对诸如质量和消费者需求方面予以优先关注而获得的口碑是持久的。无论何时，总有对手要与你竞争，即使你更具优势，但总会有一些无知和缺乏信任的消费者群存在。在这样的市场中，无形资产方面所具有的优势会更加持久。比如，很多人买三星是因为企业勇于创新的口碑，即使产品被质疑不是最先进的。

一个新产品的价值主张通常表现为突破性发展之类的宣传口号，这听起来有点像是鼓吹，但本身给人创新印象的企业就能够有效地支持这一宣传。达特茅斯学院的凯文·凯勒（Kevin Keller）和我做过一个实验，来探究公司形象对于消费者接受该公司目前产品体系外的新产品的影响。调查中共有四种不同的公司形象—创新、具有环保意识、具有社区意识和中性无所偏倚，涉及了四种类型的产品—烘焙食品、个人护理产品、日用品和非处方药品。研究发现，创新型企业形象最能够为新产品带来既创新又优质的预期效果。

以背书品牌提供信誉度

一个品牌代表一个企业，即便当它只是作为背书的主品牌而非产品品牌时，它依然具有信誉。比如，卡西（Kashi）、嘉信（Schwab）、谷歌可以提高受托品牌GoLean、OneSource Select List和Gmail的信誉度。当一个全新的、与众不同的产品以一个陌生的品牌名称进入市场时，寻找背书品牌尤为重要，因为这可以降低消费者“风险”，从而对新产品的创新计划产生重大影响。

背书的作用在于确认每个受托品牌都能兑现承诺。万豪菲尔特酒店（Marriort’s Fairfield Inn）和万豪酒店（Marriort hotel）完全不同，但是万豪的授权会使消费者感知到万豪的企业实力在背后支撑着受托品牌。这一假设的一大基础就是企业组织非常有能力，它统帅了令人瞩目的一系列企业资源，所以任何受托品牌都可以实现其品牌承诺。另一个基础的假设是，消费者认为既然背书品牌愿意以自己的口碑来为受托品牌做担保，那么任何会危害主品牌的产品质量问题也一定是杜绝发生的。

高级使命超越了企业以赢利为主要目标的理念，它致力于提高人们的生活品质。绘儿乐的高级使命就是让家长和老师培养有灵感、有创造力的孩子，这比销售绘儿乐产品更具雄心、更加崇高。日本专业测量体重和身体脂肪的健康秤制造商百利达（Tanita），它的目标是帮助人们通过改进饮食而提高健康水平。这一高级使命通过它著名的、提供健康美味食物的员工餐厅得以清晰体现，在日本约有10%的家庭开始使用它的菜谱，后来就连非常成功的餐厅也采用了它“更益于你的健康”菜谱。

高级使命为消费者关系提供了基础，超越了“我的品牌比你的品牌好”的品牌竞争并脱离了与这一竞争相关的各种噪音。与建立在功能性利益之上的消费者关系相比，这样建立的消费者关系不受竞争的影响且更加牢固。正如我们将在第十四章中要讨论的一样，它也可以让员工获得满足和激励。

消费者会因为欣赏企业的高级使命而对它产生心理认同感。多芬品牌由于致力于让女性真正变美丽并建立自尊的目标而得到人们的青睐。迪士尼努力让孩子远离肥胖，苹果公司梦想创造伟大得疯狂的产品，探索频道帮助人们探究，这些品牌均以它们的高级使命触动消费者，使他们愿意成为其“家庭一员”并实现这一高级使命。

高级使命促使消费者对相关品牌产生“喜爱”的感情。日本的零售商无印良品因为其简单、现代、谦逊、克制、真诚的愿景而吸引了大批忠实消费者，消费者也被它倡导保护自然环境的使命所感动（无印良品已建立数个野生公园）。它的产品设计朴素、实用而不浮夸，因为它的设计标准不是针对是否能提升销量。消费者与品牌的联系也可以通过激发与鼓励来建立，亚洲涂料公司（Asian Paints，印度第三大涂料公司）努力让人们相信他们自己有能力选择色彩做室内粉刷而不是想方设法卖涂料给消费者，这正是人们喜欢它的原因。西南航空因为其航空旅行充满快乐的高级使命而和乘客建立了良好的联系，因为这可以减少乘客旅途中的压力和无聊。

一个品牌被“喜爱”会影响人们认知与它相关的信息的方式，这种现象有好也有坏。而且，这种“喜爱”一旦产生，一般就不会消失。

企业价值观

有时一个企业的价值观的表述可能会多达几十个词，但我们发现其中有7个会一直持续出现。对这7个元素更好地了解可以让我们进一步认识价值观的作用，尤其是在价值观中企业文化和薪酬体系所扮演的角色。

消费者感知的产品品质

一个企业提供名副其实的优质产品并长久保持是其最基本的职能。在任何环境下，消费者所感知的产品品质都是影响做出选择的关键。关于产品质量，企业一般有两个不同的论证方式：一方面，它可以强调该产品具有极高的质量；另一方面，它也可以概括性地强调企业整体是如此重视高品质的生产标准，以至于它所出产的所有产品都毋庸置疑地满足最高质量标准。因此，消费者不需要分析每一个产品的性能、阅读对它的评价或询问其他使用者，仅需知道是哪个企业设计和提供了这个产品即可。福特宣称“质量是首要任务”，“我们比别人更努力”是阿维斯（Avis）的定位，好事达保险公司（Allstate）宣称“你有高手相助”，这些定位都反映了企业对于质量要求的强烈责任感。当然，这些广告词需要企划和消费者的体验来实现并保证其信誉，否则它们一文不值。

创新

创新是企业价值观中最普遍的一点。这也是许多企业梦寐以求的，其目的就是为了产生一些积极联想，比如高级产品、活力十足的企业文化以及有能量有动力的现代化品牌。对于以高科技为核心或以持续推陈出新为主要价值主张的企业来说，创新口碑是必不可少的。

消费者关怀

从Zappos.com（美国一家著名网上鞋店）到雷克萨斯再到梅约诊所（Mayo Clinic），许多企业都把以消费者为中心的核心价值观作为驱动力，消费者总是第一位的。这些明显以取信于消费者为目标的企业文化和营销企划，均帮助这些企业建立了显著的消费者忠诚度。如果一个企业能够让这一理念持之以恒，那么消费者除了对产品和服务充满信心之外，还会觉得他们在被关心和呵护着。让消费者去跟随一个关心他们的企业是一件很容易的事。

一些公司把自己打造成消费者的朋友或同事，并把它作为品牌愿景中的决定性的驱动要素。正如第四章所讲的，朋友或同事的寓意非常有力，因为这种关系暗示了企业会给予消费者想要得到的诚实、关怀、信

赖和尊重的产品和服务。

成功/规模

成功、规模和长久预示着能力、资产以及卓越。同时还可以为公司带来信心、正面态度和威望（尤其在亚洲）。对于那些有资源支持产品发展和长期拥有良好口碑的企业，人们非常放心，尤其是那些高科技企业。知名度有时也会直接影响使用体验从而增强声誉。针对一项包装食品口味的测试显示，品牌名称的熟悉度是对其口味进行评价的影响因素之一。

企业的成功意味着它所生产的产品或服务的成功。如果消费者知道还有很多人都在选择同一个品牌，他们就会消除疑虑。几十年来，通用电气强势品牌的建立主要依赖于成功的市场光环，这主要是靠显著的股票市场的成功和著名的首席执行官实现的。“没有人因为购买IBM的产品而被解雇”，这一说法现在显得有些过时，但却不无道理，因为良好的声誉也是购买决策的一个正当理由。

本土化

还有一个战略选择就是让品牌看起来更像是本地品牌，因此，“得克萨斯州的指定啤酒”，便是利用对得州有本土乡情的消费者群体对孤星啤酒（Lone Star）在得州的百年历史产生情感联系。因此，购买和饮用孤星就成为一种对得克萨斯自豪和依恋的表达。

然而，本地路线并非要局限在本地公司，一些著名品牌在欧洲获得成功是因为做出了适应本地口味的选择，因而被视为融入当地文化，而不是外来者。因此，在欧洲很多国家，尤其是德国，美国的假日旅馆（U.S.-based Holiday）被看成是“本地的”。英国人觉得亨氏是他们自己的品牌，尽管这是一个有德国名称的美国品牌。通用电气的欧宝在德国被认为是德国品牌，而福特则被当成英国品牌。

环保计划

很多公司都签署了环保项目，不但口头提倡而且提供资金支持。这些企业觉得这样做是正确的，不仅因为这可以让员工对公司有一个更好的印象，还可以通过这种方式把产品和那些关心环保的消费者联系起来。但是能够持续做出环保努力的企业并不多，大约只占10%～40%，这取决于所处的环境以及对“关心”一词的定义。但是，这些企业却告诉你什么是市场成功，什么是平庸无能。

联合利华是一个典型的优秀范例。2010年，联合利华发起了“联合利华可持续发展计划”，它承诺企业会对这个持续发展计划一直不断地支持10年。这一计划有三个重大目标：

•帮助超过10亿的人口改善健康状况和生活水平，通过联合利华的努力，要在7年之内让超过3 500万的人口用上安全水。

•联合利华通过对可再生能源使用比率的增加，使其对环境的破坏减少了一半。

•实现联合利华百分之百使用可降解农业原材料，并争取在计划的前两年将这个比例从14%上升到24%。

从最初的原材料到最终产品的使用，有50多个不同时间表的目标来支持这一宏大计划的实施。

社会关怀计划

通过订立计划满足社会需求也可成为高级使命的一个关注点，尤其是满足那些符合企业利益并能利用企业资产和技能的需求。比如：

•约50年前，麦当劳建立了“罗纳德·麦当劳之家，为那些有孩子住院的家庭提供住所，还有“麦当劳关爱基金”，为那些需要的孩子提供医疗援助。

•厨宝（Kitchenaid）有一项“为治愈而烹饪”的计划，从2001年以来，一直在为苏珊·柯曼防治基金会（乳腺癌防治）筹集资金。

•宝洁的“生活、学习、成长”计划是为了帮助全世界那些有需要的孩子，让他们能够获得一个健康的开始，获得教育机会和生活技能。

•汤姆鞋业（Toms）每卖一双鞋就给有需要的孩子送一双鞋，它的口号是“卖一双，捐一双”。

管理企业品牌

一个企业的价值观不仅需要强有力的文化和薪酬体系来支撑，还需要长期责任感和可供利用的资源、可以衡量的成果作为支撑。价值观不是纸上谈兵，必须有真正的意义，而支撑这个意义的是企业对这个价值观和战略长期的、强烈的信念。因此，需要制订一个清晰的计划来指导企业文化和企划的进行，才能让价值观切实得以实现。但是，如果那些最重要的价值观背后的意义也很难在市场里产生反响，那么强有力的企

业价值观所带来的一大优势就丧失了。想要获得市场反响是非常具有挑战性的一件事，因为几乎所有竞争者都宣扬同一套价值主张，而价值观所涉及的内容又是无形的，这让其传播困难重重。下面一些建议也许会对你有所帮助。

第一种方式就是创造或利用一件能够代表价值观的产品。在日本的上千个品牌中，数十年来只有两个顶级品牌具有强大的社会福利计划，一个是丰田，其价值观的代表是普锐斯；一个是松下，它的节能电器和能耗控制系统一直扛着社会关怀的大旗。这两个例子的成功都是基于营销宣传执行良好的产品，因此非常具有说服力。

另外一种方法是发展一种能够吸引注意力的、品牌化的、具有实质性的企划，并持之以恒地支持它。比如巴塔哥尼亚就一直有关注环保的传统，从20世纪70年代使用的洁净登山设备开始，到后来，在保护联盟（Conzervation Alliance，1989）等一些项目中发挥了领导作用，要求所有企业都承诺每年捐钱作为基金来支持环保事业，以及再后来致力于有机棉花普及的有机交易所（2002）。

2005年，巴塔哥尼亚推出了引人瞩目的化纤再生项目，目的是通过减少、修补、再利用、回收服装等系列行动将环境代价降到最低。“减少”指的是首先要放弃购买不需要的衣服，巴塔哥尼亚曾在《纽约时报》上劝导人们不要买它最流行的夹克，因为其制作过程耗费了很多水和能源。“修补”是指可以把衣服运回巴塔哥尼亚，只用很少的费用来对其进行翻新。“再利用”是指把衣服捐给慈善机构或是通过eBay的化纤再生网站（eBay’s Common Threads site）、巴塔哥尼亚网站进行出售。“回收”是指把可以回收的物品放入可回收垃圾桶，而这些回收的原材料又可以制成新的巴塔哥尼亚服装。

如果有了情感因素的介入，营销传播工作会非常容易。美国宠物店（PetSmart）“收养一只宠物”的计划挽救了500多万只宠物的生命，每一个生命都有一段感人的故事。联合利华致力于为孟加拉国和其他国家的贫困地区提供洁净水，获得帮助的人数之多成为全球传颂的故事，那么生活方式和健康状况的改善也就会成为村民中口口相传的故事。

如果将企划和企业的传承联系起来，会让人觉得非常有益。创始人的遗赠或是确立了品牌精髓的历史事件对于营销和激励都是非常重要的推动力。关于一个品牌根基的故事总是尽量显得丰富并极具相关性，能

够让它从众多品牌中脱颖而出。在本书的第十四章我们还会讲述有关诸如里昂·比恩（L. L. Bean）、诺德斯特姆这些品牌的故事。

小结

企业的价值观，如质量优先、创新，或者以消费者为中心等，会让品牌产生区分度并成为建立消费者关系的基础，因为其很难被模仿且具有持久性。企业价值观可以代表和传播一种价值主张，为背书品牌提供信誉，还可以创立能让消费者和员工均欣赏的高级使命。在这个过程中面临的挑战是如何确定哪些价值观对品牌有用，以及找到它们在市场获得反响的方式。

第六章 超越功能性利益

如果你自己没用心，就不能赢得消费者的心。

—夏洛特· 比尔斯，智威汤逊广告公司

我忽然想起20世纪一个最佳印刷广告的标题，作品出自约翰·卡普尔斯，一个刚刚工作一年的年轻广告撰稿人，他在1926年撰写的一则广告通常会出现在讨论中，广告的主题是这样的：

“我坐在钢琴前时他们哈哈大笑，但我一开始演奏，听到的便只有掌声。”

这则广告的目的是什么？就是吸引人们来上美国音乐学院的钢琴函授课程。

图片上一位年轻人正在晚会上弹奏钢琴，图片下面是为故事搭好的背景和凝练的标题，对广告的主体部分进行了详述。主角坐在钢琴前时遭到了宾客的嘲笑，但他刚刚开始演奏，嘲笑立刻被赞美和掌声所取代，而这个人仅仅上了几个月的函授课程。因此，这则广告不但广受赞誉，更重要的是吸引了大批学员。

今天，我们从这则广告中还可以学到很多东西，因为在这则广告中没有交代任何有关课程的东西，只是用图片形式讲述了一个参加函授课程的人身上所发生的故事。这则广告最引人注目的是它说明了功能性利益并不一定是实现劝说和营销最有效的方式，能够俘获人心的是情感、自我表达和社会利益。这则广告的情感利益就是不仅让在压力环境下表现出色的钢琴演奏者心生感慨，而且还让那些听了故事的人也为之骄傲。同时，这则广告的自我表达利益告诉人们如何表现自我才智和坚韧、如何面对怀疑者和嘲笑者，而其社会利益则让这个人不仅成为理想的参照，还成为一个让人羡慕的人。

对于产品属性的过分关注是一个比较常见的陷阱，因为它将品牌的战术和战略管理过多地集中在产品属性和功能性利益上。产品属性如福特福星的每英里油耗、卡夫产品的质量、美国银行（Bank of America）的能力以及斯巴鲁雪地行驶的卓越性能等，通常都被看作品牌关系中的

主导因素。

对功能性利益的关注具有吸引力，是基于我们设想消费者是理性的，会因功能性利益而动摇，这在高科技和开展B2B业务的企业中尤为突出。这一设想基于直觉和消费者反映的信息，当询问消费者为什么购买这个而不愿买其他品牌时，他们给出的理由总是功能方面的，因为这是他们大脑中涌现的唯一内容。但是，由此会产生对产品属性过于关注的陷阱，这对战略会产生过度的影响。

消费者是“理性的”这种观点理由充足但通常却是错的，因为消费者通常是不够理性的。好多作家都记载了这一点，比如丹·艾瑞里在《怪诞行为学》中就提到了这一点。对此，我们每天都能感受到。如对有关卡车的研究显示，一些理性属性比如耐用度、安全性能、配置、动力等对消费者来说是最重要的。但另一些抽象的属性，如“酷酷的外形”、“驾驶愉悦”及“感觉有力量”，可能在更大程度上影响着消费者的购买决定，尽管消费者不愿承认这一点。即使航空公司在买飞机时会考虑非常多的细节，但最终还是会受直觉的影响。在很多情况下消费者都缺乏动机、时间、信息或是让性能效果最大化的决策能力，因此，他们会从别的与品牌相关的属性入手去联想产品的功能属性，而非具体地去调查和推敲功能属性本身。

更糟的是，那些依赖于功能性利益的战略通常是无效的，消费者不会相信这一利益是购买某一品牌非常具有说服力的理由。或者，他们会认为所有品牌都能胜任相同的功能性利益。比如，对于酒店来说，退房效率非常重要，但这一点在所有酒店看起来都差不多。最让人泄气的是竞争对手会模仿或是刻意模仿任何功能方面的优势。

基于功能性利益的战略作用有限，还因为它们通常会对品牌造成束缚，尤其是在品牌对市场变化做出反应或是进行品牌延伸的时候。如果亨氏仅仅意味着可以慢慢倾倒的香浓的番茄酱，那么这肯定会限制它延伸战略的发展；但如果把品牌属性拓宽，比如像Contadina番茄酱一样给人一种关于意大利气质的联想，那么品牌延伸就会有更大的自由度。实际上，品牌属性优势的来源可能会在以后的品牌延伸中变成一个不利因素。

因此，超越功能性利益及其产品本身意义巨大，一方面做好前面两章讲过的企业联想（比如创新、质量的追求、环保意识）和品牌个性

（比如要被感知为是高档的、胜任的、可信的）；另外一方面就要考虑把情感、自我表达和社会利益作为品牌愿景的一部分，并将其作为价值主张的基础。

情感利益

情感利益就是品牌所具有的能够让购买者和使用者在购买和使用过程中能感觉到什么的一种能力。“当我购买或是使用这一品牌时我觉得____。”因此，消费者在开保时捷时会感到兴奋，喝诗尚草本茶时会觉得放松，使用特波税务软件（Turbo Tax）会觉得有控制力，穿着李维斯会感觉粗犷，收到贺曼贺卡会觉得温暖。依云 “每一天，都有机会感受健康”的口号让大家感受到了健身后的满足感，Cars.com网站的对比工具让买车体验少了不安和压力而多了冷静和自信。

情感利益增加了品牌的内容和深度，也增加了消费者拥有和使用品牌的体验。如果阳光少女葡萄干不能唤起相关回忆，那么这一品牌仅仅是一种无差别的平凡产品。它那熟悉的红色包装会让很多人想起在厨房帮妈妈忙的快乐时光（或是让那些希望有这些体验的人联想到无忧无虑的童年时光）。情感利益为消费者带来与众不同的、具有情感体验的使用经历，从而塑造出一个更强大的品牌。

一个强大的品牌身份既具有功能性利益也有情感利益，斯图尔特·阿格雷斯（Stuart Agres）的一项研究证实了这一说法。一个洗发水的室内实验显示，在功能性利益（令你的头发更加浓密）的基础上添加情感利益（你看上去感觉棒极了）会提高品牌的吸引力。随后的研究还发现，47个包含情感利益的商业广告比起121个只有功能性利益的商业广告获得了更好的效果（采用标准的商业广告实验室测试程序）。

自我表达利益

人们总是用很多方式表达自我或是一个理想的自我，比如工作选择、朋友、态度、观点、活动、生活方式等。人们喜欢、欣赏、讨论、购买和使用的品牌也为人们表达一个真实或理想的自我形象提供了工具。“当我购买或是使用这个品牌的时候我____。”传递自我表达利益是魅力品牌的精髓所在。

一个品牌并非要成为哈雷才能传递自我表达利益。在Zara买衣服的人看起来很酷，开雷克萨斯的人给人一种成功的感觉，用苹果的人有创

造力，准备贵格热燕麦粥的母亲很体贴，上耶鲁的人非常聪明，收藏时髦艺术家作品的人很前卫，在凯马特购物的人节俭朴素，使用嘉信账户的人善于投资理财，因为它的口号—“拥有你的明天”表达了经济独立的意义。

每个人都有多重角色，一位女性会是妻子、律师、母亲、网球选手、音乐迷、徒步旅行者。无论哪个角色，每个人都会有相关的自我概念、表达自我概念的需求以及各种满足这一需求的品牌。

当一个品牌能够提供一种自我表达利益，那么品牌和消费者之间的联系就可能会愈加紧密。想想使用玉兰油（强调温柔、成熟的自我概念，而且具有异国情调和神秘气质）和杰根斯或凡士林特效润肤露的不同之处吧，就会发现后两者在相当程度上缺乏自我表达利益。

社会利益

一个品牌会让一个个体感到他（或她）归属于某个社会群体，从而传递社会利益。“当我购买或是使用这个品牌的时候，与我联系在一起的人是____类型的”。社会利益非常有力，因为它可以让一个人找到身份感和归属感，这是人的基本驱动力之一。大多数人都需要一个社会领域，不论是家庭、工作团队还是娱乐伙伴等，这个社会参照点可以影响他（或她）购买、使用和重视哪个品牌。

凯悦酒店围绕社会利益重做定位，重新构造和标榜了它的长期居住酒店（针对长期居住在酒店里的客人）的特点，并关注社交感受和体验。它在酒店增加了一个大休息室，在中庭增加了火盆和烧烤架，还添置了高级娱乐设备和台球桌，在套房内还加了一个多用途的岛状设施，所有设计都是为了让顾客感受到“在一起”的美好。同时，为了创造更多的社交机会，早餐和鸡尾酒会也得以改进。

一个靠品牌驱动的社区一旦围绕着某种生活方式和价值观而形成，其社会利益就会被同时创建。如围绕烹饪美味、健康和易于准备的饭菜，卡夫厨房形成了一个社区。这一社区接受志趣相投者，使他们成为社区一员并让他们感受到归属感。一个社区参与的人越多，这种归属感就越强烈，社区的力量我们将在第十一章和第十二章讨论。

另外还有一种社会利益：当一个品牌自身的内涵能够定义某个参考群体或与之形成了某种联系时，这个群体中的个体就会对这个品牌的价

值观持肯定态度，并且将之与自己的价值观等同。某个体或许不是这个族群的一分子，至少不是活跃分子，但是这种对族群价值观的认同十分重要，以至于它成为他们生活中的重要元素。作品一号（Opus One）葡萄酒的饮用者会和“作品一号行家”这一族群产生密切关系，这会让他们找到身份认同感和归属感，即使他们互相并不认识。星巴克的消费者或许会说：“星巴克让我觉得我是咖啡俱乐部和咖啡馆爱好者中的一分子，即便我没有和这个群体中的任何一个人去接触或交往。”这个关系族群也许完全是在“期望中”存在，是消费者对自己的一种期许：“当我使用泰特利斯Pro　V1高尔夫球的时候，觉得自己真的好像是高尔夫好手中的一员。”

整合各种利益

以上三种利益是相互联系的，一个品牌或与其相关的计划通常包含两到三种利益。例如，“美人语”（beauty　talk）是丝芙兰（Sephora）一个关于美容的网络社区，它因为“可以让人变得更美”而使人们得到一种情感上的满足；同时，美容知识的推广也为人们提供了自我表达利益和社会利益。热布卡（Zipcar）汽车租赁会让人们因为租车开的便利而获得满意的体验，进而产生情感利益和自我表达利益，避免了拥有汽车的花销和麻烦，而其体现出的社会利益就是使用者成了城镇能源保护群体中的一员。本章最开始讨论的“他们笑了”的那则钢琴课广告也是如此。

当多重利益同时呈现时，就需要确定哪一种利益比较优先，因为这关系到用哪个方面作主导，而不同的利益主导会影响品牌增强和传播的方式。比如，情感利益倾向于使用产品的行为（系上做饭的围裙会证实自己是一个美食厨师），自我表达利益关注的是使用产品后的结果（一桌丰盛的饭菜会让人有自豪感和满足感），社会利益描述了使用体验对他人的影响（对他人参与烹饪或参加晚餐的感受），这些不同的感知告诉我们，体现哪一方面的利益最为有利。

哪些利益？

对于那些潜在的情感、自我表达或社会利益，我们该如何确定呢？一种方式是看那些最忠诚消费者的体验，因为他们对品牌的体验十有八九都会超越功能性利益。然后，我们就可以探索如何将他们的体验和利益关注点扩展到更大的消费者群体中去。

另外一种方式是：思考如果一个产品得到了品类的延伸或者一个正确的企划得以执行时，这个产品和它所代表的品牌可以创造的潜在的利益是什么。对此进行分析时，要运用研究技巧关注消费者基本动机和创新性的想法，并且研究其他品牌是如何超越功能性利益的，所有这些都非常有益。

当然还有一种方式，就是形成一种强有力的企业个性或是价值观。这两条路殊途同归—提供情感、自我表达以及社会利益。

小结

品牌个性、企业联想、情感利益、自我表达利益和社会利益是建立品牌关系及消费者忠诚度的强大推动力，和纯粹的产品所定义的功能性利益相比，由此产生的消费者关系会更深更广。它们关注消费者基本需求与根本动机，这会让竞争对手基于功能性利益的诉求破坏品牌与消费者关系的能力大大降低。超越功能性利益对企业品牌建设有很大的好处。

第七章 创造“必备要素”，让竞争者失去相关性

你不需要被看成是最棒的，你只需要被看成是唯一一个能做你所做之事的人。

—杰里· 加西亚，感恩而死乐队

当关键区别成为一个“必备要素”时，品牌就会获得胜利，“必备要素”不但决定新的子品类（有时是一个全新品类），还会远远让竞争者失去相关性。因为大量的消费者群体不会考虑任何缺乏那些“必备要素”的品牌。

当然，突破性创新不会频频发生，但一旦发生，品牌战略分析师就应抓住这一机会，并对其进行相应的管理。公司不但需要发展“必备要素”，还要把它带入市场，给竞争对手制造障碍，从而使一个品牌在市场竞争中占据垄断或基本垄断的地位尽可能长的时间。虽然这并不容易，但它带来的优势却异常巨大。

“必备要素”要基于突破式创新，创造一个让消费者感到“必须拥有”的特色产品。它改变了消费者购买什么和使用什么的行为，从根本上改变了游戏规则，比如成为云端计算倡导者的SalesForce.com，进行重建的太阳马戏团（Cirque du Soled），创造一次一杯咖啡冲泡系统的克里格（Keurig），这些事例反映的都是突破性创新从根本上改变了市场上被购买和使用的产品及服务。

“必备要素”也可以来自实质性的（但非突破性的）创新，这虽然不会改变产品的基本特点，但会让产品功能属性显著提升。一个新的“必备要素”特征或服务被叠加在现有产品上使其功能出现非常大的改进，以至于会使消费者拒绝没有这一特点的任何产品。安德玛（Under Armour）利用新型纤维制造了一种价值一美元的衣服，这种衣服不但吸汗而且透气性极佳。凯夫拉尔（Kevlar）通过物质材料的变革，在防弹衣市场确定了一个子品类产品。

还有一种创新叫作渐进式创新，它必须是一种在现有子品类（或种类）环境中，以一个新的让消费者“愿意拥有”的产品特征来增强或改进品牌偏好的创新子品类，否则就是不合格的渐进式创新。

“必备要素”可以改进或增强产品的以下方面：

•一个特征，如纤维一号中的高纤维含量。

•一种利益，如耐克的附加产品，即跑鞋上内置的一个能够让使用者记录和分享他们训练数据的芯片。

•一套具有吸引力的设计，比如苹果产品。

•一个系统产品，它可以综合诸如希柏电脑中介关系（Siebel's CMR）在内的元素，整合多套消费者网络接触计划。

•一种新技术，比如IBM的超级计算机沃森。

•为某一消费者群体设计的产品，比如专为女性设计的月神（Luna）能量棒。

•一个非常低的价格，如捷蓝航空所提供的超低价航班。

“必备要素”也可以包含一个消费者关系基础—不涉及产品本身，但是对消费者至关重要的元素，比如：

•一个共同的利益，如帮宝适推出的婴儿护理首选的网站—帮宝适村（Pampers Village）。

•一种适配的个性，如红牛的能量、嘉信理财的称职、维珍的豪迈气概、西南航空的幽默或新加坡航空极具异域风情的服务。

•一种激情，如全食公司（Whole Foods Markets）提供健康有机食品时所展现出来的热情。

•企业价值观，如以消费者为中心的诺德斯特姆、3M、全球化的花旗银行、投入社会事业的雅芳或关注环保的巴塔哥尼亚。

在任何情况下，“必备要素”都是品牌关系的一个特征或因素，它们被一定规模的消费者群体视为考虑购买某一品牌所需的必要条件，也正因此具有很重要的意义。

“必备要素”收到的效果

通过实质性的或突破性的创新创造出来的“必备要素”会让竞争者失去或降低相关性，这不仅是企业需要，也常常被证明是实现增长的唯一方式，没有别的选择，所以值得反复实践。

到目前为止，实现这一效果最常见的策略是进行我称之为“品牌偏好”的竞争，就是让一个品牌成为消费者在一个确定的子品类产品内选择时偏爱的品牌，它的目标就是通过渐进式创新让品牌更具吸引力或成本更低，从而在竞争中取胜。“更快、更便宜、更好”是其宗旨，随着更灵巧的广告、更有影响力的促销、可见度更高的赞助以及更多社会媒介计划的介入，花费在营销上面的资源会逐渐见效。此时，你获得成功的原因是你让自己的品牌成了被消费者偏爱的品牌而不是因为唯一相关、唯一被考虑的品牌。

这里还有一个问题，即不管你的市场预算如何充裕，渐进式创新如何灵巧，“我的品牌比你的好”这一营销策略都很少能够真正改变市场。让人惊奇的是品牌在所有市场位置中都具有稳定性，拥有众多的消费者和市场动能，所以品牌偏好竞争也并非“如此有趣”。

市场结构体验有重要意义的变化的唯一时刻就是通过重要创新产生一个新的“必备要素”， 很少有例外。比如，日本啤酒产业的市场份额轨迹在40多年内只发生过四次变化，其中三次是因为品牌创造或获得了一个决定某一子品类产品的“必备要素”（1986年的朝日干啤酒、1990年的麒麟—番榨，20世纪90年代后期的麒麟发泡酒），第四次不仅对品牌，而且对两大子品类也进行了重新定位（1995年朝日被重新定位成干啤，麒麟啤酒也被重新定位），可见那些年单靠市场营销是不能实现增长的。

其实我们可以看一看，任何品类的情况都是一样的。在很多情况下，只有新的“必备要素”被引入时，品牌才能实现真正的增长。以靠创新推动市场动能的汽车为例，代表品牌有福特的野马和金牛座、大众的甲壳虫、马自达的米亚达、克莱斯勒的微型客车、丰田的普锐斯和雷克萨斯、宝马的Mini Cooper等。计算机市场也是被新的子品类所改变，比如数位计算设备公司的小型机、硅图（Silicon Graphic）的智能终端、太阳的网络服务器、戴尔的定制机、苹果的界面等。在服务行业，有创意思维的公司艾迪欧（IDEO）、汽车租赁公司热布卡。在包装商品领域，有奥德瓦拉（Odwalla）、南海滩饮料（So-Be）、德雷尔慢速搅拌冰激凌（Dreyer’s Slow Churned Ice Cream）。零售业有全食超市、Zara、百思买的极客（Geek Squad）服务平台、宜家家居、Zappos.com网站和无印良品。这些品牌都因为引进了“必备要素”而在面对竞争对手时获得了显著增长。

创造一个竞争较弱或没有竞争的市场具有巨大的潜在收益，这就是基础经济学里讲到的真正实现销量和利润增长的通行证。想想1982年克莱斯勒推出的小型客车普利茅斯捷龙（Plymouth Voyager）和道奇卡拉万（Dodge Caravan），第一年就卖了20万辆，到目前为止已经销售了1300万辆，而且16年来没有明显的竞争对手，使克莱斯勒发展了近20年时间。为那些汽车正在修理的人提供租车服务的汽车租赁公司（Enterprise-Rent-A-Car）在很长时间内都没有竞争者，是因为其他租车公司都在努力追求商业人士和假期旅行人士。

很多关于财务数字的研究为这一事实提供了支持，即创造新的品类或子品类会收到效果。比如一项调查了108家公司战略举措的研究显示，其中14%的公司因为创造新品类而获得了38%的收益和61%的利润。另一项研究分析了从2009年到2011年美国发展最快的100家公司，发现有13家公司因为创造了新品类帮助它们在三年内实现了53%的渐进式收入增长和74%的渐进市场资本增长。

评估潜在的“必备要素”

“必备要素”的创意可以来自于很多方面，比如未满足的潜在消费者需求、意想不到的应用、服务不足的消费者群体、市场趋势、分销渠道的变化、在其他产业和国家中的榜样或新技术等。企业不仅需要积极探索，更重要的是要能够认识到潜在的“必备要素”并推动其向前发展。这其中最关键的一步是对这些观点进行评估，找到最佳的一个观点以便提供资源支持，我们可以从以下两个方面做出判断。

这个潜在的概念产品对于市场是否很重要？有没有“必备要素”？

新的概念产品代表一种重大的、突破性的还是渐进性的创新？一个可称之为“乐观偏见”的错误就是，当你认为出现了实质性创新时，市场却把它当成一种渐进性创新。创新的领袖喜欢夸大一个新概念的前景，因为他们在心理上认为有这样的责任。另外一个因素是，概念产品的成功对他们的职业生涯将是非常关键的，失败将代表着职业生涯受挫。同时，企业动能的影响也不可小觑，因为计划一旦获得资金支持并成为企划的一部分，这个产品便很难终止。因此，对于市场对创新做出的反应还需进行冷静、科学的判断。

另外一个更严重的错误就是“悲观偏见”。第一，当创新代表拥有一个新的重要的品类或子品类产品的机会时，你可能做出认为创新不会成

功的错误判断，这一判断可能是基于现有的有缺陷产品所占市场规模错误估计出来的。第二，营销针对的应用或市场是错误的，这样就会失去潜在的市场。把葡萄糖胺制成用来减少关节疼痛的强骨果汁（Joint Juice），因为追求满足老年人而不是中青年运动员的需要而获得了生机。第三，还有一种错误的想法就是利基市场不能被深化扩大，否则会导致市场过于狭小。也正是这个原因，可口可乐几十年来一直避免进入矿泉水市场，现在回想起来，这一决策可以说是一个战略性的灾难。第四，技术上的问题可能只是看起来可怕。最后，因为失败可能面临的显而易见的代价而使员工和企业都倾向于规避风险，这也有可能会对评估造成歪曲。

这样的产品能被创造吗？

创造“必备要素”这个概念是否真的可行，特别是，如果需要一个技术性的突破的话？而且即便这个概念可行，企业有没有或能否创造出所需的人力、系统、文化和资产？企业在面对阻碍和困难的时候有没有顽强的意志？尤其在看似风险巨大、回报无法确定、可替换方案又极具吸引力以及缺少内部支持的时候，意志力是否仍然非常坚强？如果企业不能对以上问题做出保证，新的创新就会缺乏资金支持，注定会破灭。

另外，我们还要考虑产品进入市场的时机是否合适，因为第一个进入市场的产品并不总是必需的或令人满意的。事实上，先锋品牌（pionner brands）通常都不够成熟，因为市场、技术或企业都没有做好准备。苹果不是iPod（索尼两年前就具有该技术）、iPhone（这一技术是欧洲几年前就持有的）、iPad（微软的比尔·盖茨大约10年前就引入了平板电脑）的先驱，但是，每一个苹果产品都抓住了恰当的时机。现成的技术、公司具有的丰厚资产和经验，经过市场检验的价值主张等一应俱全，虽然技术稍有逊色，但苹果却获得了巨大成功。乔布斯的天才智慧广受赞誉，但他抓住时机的天资却未受到充分赏识。

为竞争设置障碍

创造“必备要素”会确定一个新的子品类产品，会让竞争者的相关性降低或根本不存在，但前提是一定要设置障碍来阻止竞争者产生相关性。

最根本的一种障碍是受专利、著作权、商业秘密或不易得到和复制的智力资源等专有的技术或技能所保护。丰田普锐斯的油电混合动力系

统无法复制，德雷尔慢速搅拌冰激凌采用的是先进技术生产的低脂、口感好的奶油冰激凌。我们会在第八章讲到品牌化对技术的保护。

我们可以成为移动的目标，让竞争者难以击中。就像苹果一样，其iPod有nano、shuffle、iTouch和iPad等一系列的媒体播放器；吉列剃须刀有从威锋II到锋隐造型师的系列，这些都使与之竞争的品牌很难具有相关性。克莱斯勒16年来在小型客车领域还未遇到真正的竞争者，部分原因就是因为他们不到两年就创新一次，并且有些是重大的创新，由此创造了新的“必备要素”。比如，我们看到的驾驶员侧滑动门、可调节尾门的座椅、旋转椅、四轮驱动、儿童安全锁和分体式滚动座椅等均是行业首创，由此给竞争者增加了更多的障碍。

超越功能性利益也可以给竞争者设立有效障碍，因为功能性利益很容易被模仿，但自我表达、情感和社会利益、企业的价值观和文化以及品牌个性却很难被复制。

可见度、联想度、忠诚度所代表的品牌价值也可以提供有效障碍。在产品创新的初级阶段，可以利用创新中的“新闻”价值来增强可见度和信息传递效果，从而打造一个强势品牌。还有另一种可能让一个品牌去抓住消费者，即提高“必备要素”的价值，并使他们产生参与感，从中体会到快乐。这样，竞争对手在建立商业领地时所面对的有吸引力的消费者群体就会缩小。

另外，还要准备好对概念进行拓展。我们要知道，扩展、创造和管控一个广泛的消费者基础非常重要，因为，如果产品仅是占据当地市场或进行有限分销，那么竞争对手就有可能抓住那些尚没有暴露的潜在消费者。这是一个再简单不过的算术题：类似仓储、后台支持、管理、广告这些固定开销摊开的面越大，或是品牌发展的规模基础越大，每个产品单元的成本就越低。规模的扩大可以通过寻找合作伙伴来获得资源支持，比如哈根达斯就和德雷尔进行合作分销。但有时候，这也意味着要承担前端过度投资的风险，如克莱斯勒小型客车成功的关键就在于公司陷入财务危机时还愿意对其进行投资。

真实性标签也是一个重要的抵挡竞争者的屏障。真实品牌被看成是与假冒相对应的，是创新者和领导者而非模仿者，值得信赖。一个品牌无须成为第一个具有真实性的品牌，但它需要是第一个准确理解真实性的含义并获得牵引力的品牌。努力阐释和建设新的品类或子品类也会帮

助企业提高其真实性的声誉。

完美执行也是给竞争者设立的一个障碍，特别是不仅要做好应该做的，而且要把执行建立在企业全局和价值观的基础上。Zappos.com网站就是这样的一个例子，这一网站的10个价值观元素（包括物超所值的“Wow!”体验和稍微有点怪怪的品牌形象）为员工招聘和创立一个有问必答的24小时呼叫中心奠定了基础。“稍微有点怪怪的”这一价值观元素为员工的工作增添创意，并创造了团队精神。因此，基于人力、工作方式和文化带来的消费者体验很难被复制而成为抵御竞争的一个巨大屏障。我们很容易了解一个公司在做什么，但要模仿它们却异常艰难。

接下来的两章会阐释品牌化的区分点和子品类典范这两个重要的竞争屏障。

小结

创建“必备要素”会降低竞争者的相关性，从而可以设立障碍阻止它们的产品和品牌与消费者发生相关性。毫无例外，这是实现增长的唯一方式，能够为企业带来利润回报。一个潜在的“必备要素”也必须是市场认可的“必备要素”，它代表一个企业能够生产的产品。“必备要素”计划中的关键就是要创造和管理能够阻止竞争对手产生相关性的屏障，一个子品类产品所决定的创新不会经常发生，但它一旦发生，就不要因为规避风险而丧失机会。

第八章 拥有一个创新并把它树为品牌

起初他们忽略你，后来他们嘲笑你，最后他们与你竞争，然后你就会取得成功。

—圣雄甘地

区别度是新产品战胜老产品的关键，产品的区别度是消费者购买和拥护的理由。产生区别度的最佳方式是创新，如果产品本身不能实现，那么在企划支持或与产品相关的其他方面就要创造一个“必备要素”。

在把创新变为市场区别度的缔造者过程中，很多人不太理解品牌在这中间到底发挥什么样的作用。如果创新能够带来实质性、长期的区别点的话（这里的“如果”是一个很大的如果），那么这一创新就需要被品牌化。要么将其贴上品牌的标签，要么失去这一创新!!!因为如果不这样做，产品的营销就会变得异常艰难，且很容易被模仿。

创新的品牌化让我们建立了一个“品牌化区别点”（branded differentiator），一个品牌化的积极的管理特点、要素、技术、服务或企划都会给品牌化的产品在长时期内带来有意义的、有影响力的区别点。

比如，1999年威斯汀连锁酒店创造了为消费者量身打造的床垫组合“天梦之床”（Heavenly Bed，席梦思所造），有900个弹簧，配合三种气候的三种舒适的毛毯以及一床羽绒被、三套高品质的床单和五个鹅绒枕头。这种品牌化的功能很快成了一个品牌化的区别点，并在事实上定义了一个新的子品类产品—拥有优质床的酒店。要知道，在为数众多的品类中创造区别点可是一个很大的挑战。

品牌化区别点不会简单地因为给创新冠上一个名称就会发生，这一定义需要满足非常严格的标准。特别是一个品牌化的区别点，对于和它有关的消费者来说必须是有意义的，而且要因为这一显著的差别而对购买行为产生重大影响。前面说到的天梦之床是非常有意义的，因为它触及了一间酒店房间的核心—提供一晚的舒适睡眠。它也是非常有影响力的，因为在第一个年头，具有天梦之床特色的酒店的消费者满意度增长了5%。同时，房间的洁净度、房间设计、维护的感知度都有显著提高，

居住率也有显著增长。

品牌化区别点也需要进行长期积极的管理，才能证明进行品牌建设努力的合理性。天梦之床有一套积极的品牌建设计划，包括允许消费者购买酒店的床，起初购买要通过威斯汀酒店，后来也可以在诺德斯特姆连锁超市或其他地方购买。消费者购买酒店的床会让人觉得新奇，威斯汀抓住时机促进这一消息的快速传播。这一概念同时也延伸到了“天梦之浴”（The Heavenly Bath），他们为消费者设计双头花洒，还有一些淋浴器组件和附件，消费者会光顾威斯汀之家的收藏网站（Westin Home Collection website）定制床、床上用品、淋浴器附件、浴袍等产品。

品牌化区别点需要和品牌化的产品相联系，它具有定义产品线的功能。威斯汀面临的难题就是要让品牌产生与天梦之床的紧密联系，避免让消费者记住了天梦之床却忘了是哪家酒店，或更糟，把它和另一家酒店集团联系起来。在产品上非常明显地标出“威斯汀独家授权”也就非常重要。

品牌化区别点的类型

品牌化区别点的定义显示，它可以被描述为一种特征、要素、技术、服务或对产品有影响的企划。

品牌化的特性

品牌化的特性代表一种独特的利益，它可以是一种标志着更具优越性能的形象，以及长时间具有这一优越性的载体。为完成这一使命，它必须是消费者值得重视的东西，一种能够和品牌化的产品相联系的真正有区别点的特性。

亚马逊的“一键下单”功能为消费者提供了一种令人耳熟能详的附加值，安德玛旗下的服饰有一个叫作ArmourBlock保护层的品牌化特性，可防止异味对于衣服的侵入从而使衣服长时间保持气味清新。“更多牙医使用的品牌”欧乐–B（Oral-B），其牙刷的价值在于安装了一个“指示器”，当牙刷需要更换时，它的颜色就会发生变化；除此之外，它还有一个向前弯曲的平面，可以根据牙齿轮廓进行调整，还有无线“睿智向导”（Smartguide）电动牙刷。以上所有这些品牌化的特性都明显加强了主品牌的价值主张。

品牌化特性的实现也可以基于已经获得一席之地的品牌，比如达美

航空通过借助 “威斯汀天梦”的被子和枕头，试图让它的乘客享受到“优质睡眠”。这种情况下，它面临的挑战不是解释创新是什么，而是要把别人的创新和达美航空联系在一起。

品牌化的要素

还有一个观点就是要让要素品牌化，即使消费者不明白要素是如何发挥作用的，但事实是如果它能被品牌化，就会使那些明示或暗示的声明增加可信度。回想一下内置英特尔（Intel Inside），很少有人知道计算机里的内置英特尔能干什么，但大家仍然愿意多花10%的钱买个安心，因为他们认为自己得到了可信赖的先进软件。尽管消费者或许不会意识到要素如何增加使用价值，但从长远来看，它背后需要实实在在的内容支持，因为一个空洞的说法迟早会被揭穿。

有时候也可以从别处引入品牌化的要素，也就是利用已经存在的品牌价值、忠实消费者群和知名度，从而可以使消费者马上知晓这一新的品牌为他们提供了什么。索尼的电子数码相机采用的是卡尔蔡司松纳T镜头（Carl Zeiss Sonnar T Lens），使用卡尔蔡司品牌就是为了让消费者相信最重要的原件具有最高的品质。一个冰激凌的品牌可以增加诸如M&M巧克力豆或是士力架这样的要素来为消费者提供一种新的独特的产品，也无须再向熟悉糖果品牌的使用者解释这一新的产品。

品牌化的技术

一个突破性的技术革新如果打上了品牌的标签，则可以为品牌的价值主张提供依据和可信度。德雷尔的慢速搅拌冰激凌采用能够使奶油冰激凌脂肪含量降低的技术；普锐斯占据混合动力市场已经20多年了，部分原因就是丰田的油气混合动力技术可带来的多种利益；通用电气医疗集团因为SenoBright对比度增强的光谱乳腺 光检查，实现了通过突出异常血流区域来协助处理不确定的诊断。

品牌技术的魅力来自于它的品牌化。不仅如此，品牌还提供了一个介入其实质的窗口，并提供了一个协助营销的参照点。“慢速搅拌冰激凌”“油气混合动力”“SenoBright”这些品牌化的技术，不仅能唤起消费者共鸣，而且提供了一个代表了复杂主题的框架。如果没有这些技术的品牌化，营销传播的程序就会异常复杂，过程就会非常艰难甚至寸步难行。

品牌化的服务

区别品牌的经典方式是通过品牌化的服务来增强产品，从而使其有潜力成为一种品牌化区别点。例如，为电脑和娱乐系统提供安装和服务的极客团队重新定位了百思买及它所提供的产品种类；嘉信的共同基金全套选择提供了筛选选项列表，可以帮助投资者理清这个混乱的领域；谷歌的广告字（AdWords）为广告商提供了一种帮助他们发展到一个领袖位置的服务；通用汽车率先使用安吉星，为消费者提供碰撞及气囊爆开自动求助系统、被盗车辆定位、紧急救援系统服务、遥控车门锁、远程诊断甚至礼宾服务；亚马逊的Kindle通过Whispernet把书传送到电子书阅读器上。

苹果专卖店不可思议的成功有很多推动力，其中一个就是品牌化的服务。天才吧（The Genius Bar）就是通过建立人与人之间的关系来真正解决具体问题，满足消费者的实际需要，培养品牌的粉丝。天才吧创建之初并不怎么成功，但是苹果公司对品牌服务概念的坚持，终使其成为具有“必备要素”的区别点。

在数字领域也有品牌化服务的体现。2004年，中国最大的电商阿里巴巴推出了支付宝，一个日处理850万元人民币的网络支付系统。支付宝革新了中国消费者网络购物的支付方式，推动网络支付成为主流支付方式。在支付宝出现之前，由于买家和卖家之间的信任空白，更由于没有其他选择，众多中国消费者依赖于货到付款的方式。因为支付宝在卖家未如约交货时能给予买家退款，阿里巴巴旗下的淘宝和天猫等网站成为消费者信赖的购物网站。阿里巴巴于是拥有了一个非常真实而牢固的差异化竞争优势。

品牌化的企划

扩大或补充产品的品牌化的营销企划可以成为形成区别点的基础。恺撒医疗（Kaiser Permanente）主品牌之下有一系列的计划，比如健康生活（Live Healthy，改善健康的信息）、健康生活方式计划（Healthy Lifestyle Programs，发起促进健康生活的计划）以及我的健康管理（My Health Manager）；戴尔的思想风暴计划（IdeaStorm）和戴尔直通车（Direct2Dell）可以让消费者反映问题或献计献策；希尔顿荣誉客会（Hilton Honors）是希尔顿的一个重要资产。

一个品牌化的企划既可以和实际的产品相联系，也可以单独存在。哈雷–戴维森不仅仅是一个品牌，也是一种体验，是由许多并非直接描

述或出售摩托车的品牌化企划所支撑的一个社区。比如它的互动式驾驶规划工具“Ride　Planner”，允许驾驶者制订驾驶计划，给出起点、终点以及理想的停靠点，这时就会出现一个详尽的地图，你既可以保存起来也可以与朋友分享。

品牌化的价值

我们说一个重要的特征、要素、技术、服务或企划无论是否实现品牌化，都可用来区别一个产品，那为什么还要把它们品牌化呢？原因有很多，但在任何环境中，其大部分原因都与品牌的基本价值观有关。从根本上说，一个品牌在创新的问世、增加产品的可信度及帮助营销工作的开展中都起到很重要的作用。

首先，也是最重要的一点：品牌为企业提供真正“独家专有”一种创新的可能，因为品牌是产品来源的独特指示器。在很多情况下，一个成功的创新会被其他公司模仿，从而导致其带来的区别点存在的时间不长。但是，竞争者却不能模仿一个独家专有的品牌。

投资合适、管理积极的创新及其品牌在未来可以得到无限的延伸迭代，一个竞争者或许能够复制特征、要素、技术、服务或企划，但如果一个创新是被贴上了品牌标签的，他们就需要克服品牌的独特竞争力这一难关。一个混合动力汽车品牌可以声称它有自己的传动系统，但真正的油电混合动力系统乃丰田所有，如果品牌化的特性（油电混合动力系统）和品牌（丰田）的联系非常紧密，那么丰田品牌甚至可以通过其他公司的混合动力技术创新来提升它自己品牌的信誉度。

其次，一个品牌可以为其宣称的内容增加可信度和合理性。把区别点挂上自己的品牌尤其能向外界说明这个利益值得品牌化，所以企业愿意耗费资源来进行品牌的创建与营销。旁观者本能地相信品牌化有一定的理由。设想一下，如果雪佛龙不用特劲（Techron）这一品牌来解释为什么它的“雪佛龙汽油”与众不同，就不会具有说服力和可行性。消费者或许不知道特劲的作用，但他们一定知道它有足够的价值以至于值得将其品牌化。

一项著名的品牌化属性的研究明确显示，品牌具有增加信誉度的强大能力。卡朋特、格莱泽和纳库姆托三位杰出的大学研究人员通过调查，为那些拥有品牌化属性的商品[比如，羽绒服填充物Alpin Class、意

大利面“正宗米兰”（Authentic Milanese）、激光唱片“创意工作室”（Studio Designed）]相对较高的价格提供了依据。更不可思议的是，即使受试者会被一些信息暗示这些产品属性其实与他们实际的产品选择并无关联，但还是会产生这种效果。

最后，品牌可以使营销推广更加有效、可行和难忘。尤其在面对竞争对手和市场带来的复杂与混乱时，消费者或许很难认识到创新的价值，那么，给创新命名的做法可为大量信息的概括总结提供工具。我们没有必要知道一家医院的“爱心俱乐部”或是“帮宝适育儿研究所”的具体情况，因为它们所代表的复杂、详细的信息很难被记住，我们只需要知道它们所代表的品牌和大致使命就足够了。把主品牌和关键区别联系起来会让品牌区别度变得更容易一些。

品牌的阴和阳

警告!!品牌化区别点这一概念并不是把所有创新都品牌化的许可证和借口，如果不加选择地为每个创新都打上品牌，就会造成过度品牌化的局面。一个创新必须在消费者眼中（而不是只在企业管理者的眼中）具有实实在在的优势，或是从根本上“改变了游戏规则”。同时，一个创新也值得长期投资，因为它具有创造和保持市场优势的潜能。如果支持一个持续的创新让其不断改进，并使其成为竞争者的移动目标，那么这种市场优势就更有可能长期保持。品牌是一个长期资产，需要积极和持续的管理，如果企业不能长期、持续地投入，以支持对品牌化的创新，那么将其品牌化也会是一个巨大的错误。

一个企业要制定相应的流程来审核什么样的创新才是值得被品牌化的创新，从而使其获得持续不断的建设资源，并对它有效地利用。记住，一旦有机会出现一个有力的品牌化区别点的机会，那么抓住这个机会利用它来创造和保持领导地位是非常重要的。

小结

品牌化区别点是指一个被积极管理的品牌化的特征、要素、技术、服务或企划，它能够为品牌产品建立一种长期的、有意义的、有影响力的区别点，这为企业能够独家拥有创新提供了渠道并增加了信誉度，也使营销更加易行和难忘。当审核结果确定一个创新是值得品牌化的，那么它将是品牌组合中强有力的一分子。

第九章 从品牌的定位到子品类的架构

框架是我们看待世界方式的一种心理结构。如果框架本身非常强有力，那么即使它不符合事实，人们也容易忽略事实而保留框架。

—乔治· 莱考夫，加州大学伯克利分校语言学教授

品牌定位意味着要实现短期营销目标，对于传播、提升、增强目前的品牌承诺你想表达什么？这一切均要在能与市场发生共鸣、支持当前商业战略、反映当前品牌所能够有效实现的那部分品牌愿景的基础上来讨论。为了获得成功，需要一个有效驱动的观念和一系列能够融入并贯穿企业的企划。

所谓品牌定位，是表述你的品牌怎样、和其他品牌有何区别，以及证明自己优于其他品牌的一个概念。苹果的区别性一部分就是由于其设计，多芬的区别性是其滋养水润，全食超市的区别性在于对有机食品的信念和深入了解。品牌定位明确了品牌所处的固定品类或子品类以及在这个范围内的竞争对手。

框架计划的安排要更宏大一些，它的目标是改变人们对子品类（或品类）的感知、看法和感觉，从而改变人们所想要购买的产品以及与此购买相关的品牌。这是在竞争中取胜的一个独特视角。框架的确立帮助企业重新建立和定义子品类的属性、特点（子品类是减少了品牌的相关性还是增加了相关性），而不是在已有的子品类和竞争对手范围内做文章。

一个子品类的框架建设目标可以使竞争者的相关度降低或完全不相关。正如第八章所说，一种决定性的特征可以被提升为竞争对手缺少的“必备要素”。一个品牌被选择不是因为它的受喜爱程度超过竞争对手，而是因为它所定义的子品类产品受到喜爱，并且它是所有子品类中最为相关（或唯一相关）的一个。

因此，苹果把计算机这一子品类产品定义为卓越的设计，多芬的子品类产品能够实现水润滋养，全食超市子品类产品的食品零售商把目光都盯在有机食品上。对子品类产品框架的设定可以改变竞争所要实现的目标，从“我的品牌比你的好”变为“这一子品类是你需要的”和“我的品牌

与这一子品类最为相关”。购买程序的第一步是决定买什么，对“第一步”的主导能力能够影响（即便不是决定）哪一个品牌能够胜出。

另一个框架建设的目标是：扩大当下受欢迎的子品类从而将你的品牌包括进去。如讴歌（Acura）可能愿意成为以雷克萨斯为代表的子品类的一部分。那么，剩下的任务就是要让消费者相信这一子品类所包括的汽车都达到了一定的性能要求，价格点较低的品牌也不例外。与其劝说消费者相信讴歌优于雷克萨斯，不如改变子品类的定义，这是一种更有效的方式。一旦消费者接受了重新框架的子品类，那么讴歌便成为相关的、被考虑的品牌，它的价格优势也就会显而易见。

卡夫食品公司的DiGiorno比萨引进了一种处于市场上升期的硬壳比萨—历史上第一个没有事先把硬皮做熟的冷冻比萨，它这么做就把这种冷冻比萨的框架重新构建为包括外送比萨的品类。它的推广口号是“无须外送，这就是DiGiorno”。这一战略在市场上取得了巨大成功，DiGiorno的外送员形象象征着这一重新框架的子品类产品—正是这些外送员的无所事事代表了：有了DiGiorno，你再也不需要吃外送的比萨饼了。在重新框架的子品类里，DiGiorno并非一种高溢价的冷冻比萨，但它有决定性的价格优势，其价格有时是外送比萨的一半。此外，因为它是扩大后子品类中的一员，消费者就顺理成章地认为它的品质和其他外送比萨相当。

改变有关子品类的观点和词语

框架构建的过程可以通过对新品类各种可能性的讨论、提供新的视角和表达方式来提升新品类获得成功的机会。如果这一子品类获得了成功，那么可以肯定的是它所代表的品牌也会获得成功。

与苹果竞争的品牌在做决定时一定会就设计风格进行详尽的讨论。这个品牌必须要向消费者“解释”为什么它的设计水平与苹果的设计水平不相上下甚至更为优越，或者，为什么优越的设计不应该是一个决定因素，这是因为苹果公司对框架的建构把设计提升到了能够为选择提供一些初始导向的位置。一个想要与全食超市竞争的零售商必须向大家证明为什么对有机新鲜食品的理解不应该成为选择哪家零售商的主要考量，这样才有可能与全食超市竞争。同样的，在多芬护肤品牌子品类中竞争的产品，除非可以证明保湿是不重要的，那么也很难和多芬竞争。想要忽视框架结构不太可能，因为它的范围比品牌更大。可以看出，以上三

个品牌均把消费者购买决策与它们的优势紧密联系起来，这种联系即使不是主导性的因素，也是影响购买决定的重要因素。

莱考夫的框架理论

加州大学伯克利分校的语言学家乔治·莱考夫在其令人愉悦的书籍《别想那只大象》中对于框架选择做了最为详尽清晰的论述。莱考夫探讨的主要领域是政治思维，论证了共和党善于设立框架而赢得了大部分的竞选辩论，然而无知的民主党却仍然认为理性思维可以获胜。共和党使用了诸如遗产税、部分分娩中的流产、授权和税款减免等术语阐释了他们讨论的框架，一旦他们的框架被大家接受，辩论也就结束了，因为有谁会支持遗产税呢？

想一下因为税费的不同说法而显示的不同视角所讨论形成的框架，“税款减免”会产生这样一个隐喻，即一位英雄通过税款减免把大家从沉重的税费负担中解救了出来。“税费作为未来投资”带给人的想象是道路的修建、孩子的教育和国防的增强，“交税是公民应尽的义务”产生的隐喻是为了有益于你和其他人的服务付出你应付的那一部分。每一个框架都影响一个论述，这就像定义一个子品类商品一样，毫无保留地改变了与选择相关的目标。共和党人使“税款减免”成了一个获胜的框架。

据莱考夫考察，框架通常是一种无意识的认知，因为人们不需要意识到有一个框架或是框架会带来的一些影响，这就是为什么框架如此强大的原因。同时，一个框架一旦建立就可以长久存在且很难改变。莱考夫在伯克利的课堂上一开始就告诫学生“别想那只大象”，当然，学生会发现不可能把那只大象从大脑中拿走。

什么会让一个框架获得胜利？找到正确的标签或是隐喻来描述作为目标的框架是非常关键的。如果这是一个有意义的能够增加视觉意象、回味指数以及质感的隐喻，它就会引导人的联想。遗产税使人联想到哀悼者围绕棺木的场景，税款减免的隐喻联想可以使你从一种沉重、厌倦的负担中解放出来。好事达保险公司的“好手”或是美国州立农业保险公司的“好邻居”都提供了一个视觉隐喻，用于形成一个“子品类”的框架。

框架可长久保持且有规律可循，经常使用标签或隐喻就不会脱离常轨；要有非常强的渗透力从而使竞争者都不得不使用它，这时候你就会发现你赢了。

框架会对感知度和喜好产生影响。如在一种优质啤酒里添加一些香醋，在进行口味测试时会受到欢迎，但如果把它重新框架为加了香醋的

啤酒就会令人大倒胃口而难以接受。一种葡萄酒如果宣称是来自加利福尼亚而不是北达科他州，不仅会受人欢迎，而且还会让使用者不自觉地因之延长吃饭的时间。同样的酒，它的喜爱度因为框架的不同而受到影响。比如，75%的人喜欢瘦肉和25%的人喜欢肥肉表达的意义是不一样的，尽管这两种选择的结果完全相同。

框架实际上甚至比事实信息更有影响。在一个经典研究中，分别给两组受试者两个相机，并从五个相关方面对相机做了详细描述。让人印象深刻的是，35毫米的单镜头反光相机这一子品类产品更受欢迎，尽管这款相机实际上有一些性能较差。消费者缺乏花时间研究品牌的动机，或者说他们不具备真正的能力和背景知识去做这件事。但无论哪种情况，依赖一个框架所代表的知识要更容易一些。从中可以得出一个假设就是，一个子品类与品牌是否相关会决定一个人的感知和选择，并且难以改变。

框架很重要，因为它会影响思维、感知、态度和行为。同样的信息是否会被加工、歪曲，是否影响态度和行为都取决于框架。因此，同样是购买能量棒，你对各种选择评价的参数和最终的购买决定，取决于你是在为运动员、公司职员还是为女性购买，这决定了你是要购买营养型的、早餐型的、高蛋白的还是节食型的能量棒。框架对你的选择起到至关重要的作用。当框架不同，选择的标准和对品牌的感知都是不一样的。

成为子品类产品中的典范

子品类产品面临的挑战是如何管理、指定它们的范围、控制与之相关的观点与词语，最终目的就是影响对子品类产品的感知、态度和购买选择。这样才能在子品类产品的市场竞争中获取胜利，“我们的”品牌也才能成为最相关的。

实现这一目标的最好方式就是成为新子品类产品中的典范，成为最能代表这一子品类产品的品牌。比如紧凑型混合动力车，是普锐斯掌控十多年的一个子品类产品。还有吉露果冻、佳得乐、V8、谷歌、苹果手机、全食超市、企业租车和极客团队均是一些典型的例子。一个处于典范位置的品牌可以成为一个子品类的标签，就像消费者愿意指名购买一辆“普锐斯”汽车或“舒洁”面巾纸—在这两个例子中，品牌成了子品类的代名词。

如果一个品牌能够成为该子品类的典范，那么它就会顺其自然地成为可见度和信赖度最高的品牌。任何一个处于落后位置的竞争者若想从某一方面定义它们的相关度，只会进一步肯定典范品牌的真实性和领导地位。

有了典范这一身份，公司可以控制和改进子品类的框架，这会让竞争者只有防守之力。第七章提到的吉列、克莱斯勒和苹果都充当了一种模范的作用，可以引导一个子品类产品定义的进化，增加款式、技术改进和产品特征的演变，竞争者要想创造相关性就会愈发困难。

一个品牌如何成为一个典范？下面是一些指导方针：

第一，要倡导和拥护一个子品类或种类而不是一个品牌，要影响这一子品类的意象以及消费者对它的态度，还有它在消费者生活中充当的角色。在复制品牌建设中所使用的策略和技巧的同时，要不断创新而非原地不动。创新、改进和变化都会使子品类更好地实现动态发展，使品牌显得更加有趣，典范的角色也会有更大的价值。迪士尼是主题公园的典范，它一直在革新。不要担心品牌，如果种类或子品类产品能够成功，品牌肯定也会成功。第七章提到的朝日超级干啤是干啤子品类的倡导者，这一子品类成功了，朝日干啤也就成功了。

第二，如果可能的话，首先建立一个描述性的标签来帮助定义子品类，并做好管理这一标签的准备。这些范例有拼车行业（如热布卡）、快速时尚（如Zara）、高纤维（如纤维一号）、健康快餐三明治（如赛百味）等。然后，要严格使用并管理这一标签。一个可独家拥有的品牌标语也可以扮演相似的角色。想象一些经典品牌，比如德比尔斯（De Beers）的“钻石恒久远”重新框架了它的功能性利益，就像闪耀的钻石象征的是永久的爱情；“只融在口，不融在手”用于定义一个M&M的子品类产品巧克力，这样会让其他巧克力失去相关性。需要注意的是，一个子品类产品的描述一定要小处着眼，精心设计。在实验中，一家公司被贴上非营利性的标签是因为其.org的域名后缀，这样的公司通常被认为是更加体贴但却在实力上不及.com后缀的公司。我们可以看出，仅仅是一个网址后缀的不同都足以象征两个不同种类的公司。

第三，通过在销售和市场份额方面的投资而成为市场早期的领导者，如果不是市场份额的领导者，就很难成为典范并有效地利用这个角色。这意味着品牌需要冒险来投资扩大它的运作，以尽早“捕获”那些可

能被新的“必备要素”所吸引的消费者。

确保子品类产品获得成功

把品牌塑造成子品类典范的最终目的是确保子品类的成功。在这方面，没有品牌比吉列做得更好。在2008年的印度，吉列的优质剃须刀要和廉价的双面刀片竞争，而后者竟牢牢地占领着高达80%的市场份额，而且当时出现了一个一周只剃须一次的消费者群，他们想要模仿一些电影明星有短胡茬儿的外形，这代表了一个不断增长的子品类。

吉列突破性的创意是“印度剃须运动”，目的是为了改变人们对这一子品类产品的感知和行为。这一运动基于尼尔森公司2008年对印度女性做的测试，结果显示77%的女性喜欢剃须干净的男士。当时的营销传播企划“印度大投票，剃须还是不剃”，由两位宝莱坞的魅力女影星担任吉列剃须刀的代言人，并且创造了2 000名男士同时剃须的世界纪录。这场活动在2010年得到进一步升级：吉列赞助W.A.L.S.（Women Against Lazy Stubble，意思是女性反对懒惰的胡子拉碴，属于吉列的一个品牌）通过民意测验、广告以及女明星指责男性胡子拉碴的视频短片来为品牌造势。

“印度剃须运动”的造势对品牌有帮助，但也需要新的产品尤其是抗衡低端市场的产品来支持。在这种环境中，吉列大幅度降低成本制造了标志性的“锋速III”剃须刀，其价格由原来双面刀片的50倍降低为3倍。更为重要的是，一个和双面刀片价格一样的吉列Guard问世了。同时，吉列的分销战略成功延伸至农村的零售商，这使产品到达很多城外的消费者手中。

截至2013年，印度每卖出的三个剃须刀中就有两个是吉列Guard，吉列锋速III的销量增长更是达到了约500%。

这项成功的企划随后被引进美国 “亲吻并讲述”活动，它证明了一个事实：女性不喜欢胡子拉碴的男性。一项对1 000名女性的调查发现，1/3的人曾经避开亲吻脸上有胡须的男性。这项活动还包括一个网络视频的纪录片（采访了各种亲吻专家）、一个微型网站（夫妇可以在kissandtellus.com网站提供亲吻反馈）和生活事件（包括最大的剃须教训和一分钟内数量最多的亲吻等事例）。

结论是，专注于对子品类产品的建设和管理，使之成为市场的赢

家，而不应只专注于“我的品牌比你的好”这一营销策略，最终才会获得丰厚的回报。

小结

与其大张旗鼓地宣介品牌的优越性，不如建立一个新的框架以产生一个新的子品类，把竞争者排除在外或使其处于不利地位。一个有力的框架甚至可以歪曲理性信息，从而主导品牌决策。成为子品类典范是实现控制子品类产品的最佳方式，我们要呼吁销售子品类产品而不是品牌，要创造和主导一个子品类品牌标签，使其成为该子品类的市场领导者。总之，确保子品类产品的成功是品牌发展的最佳路线。

第三部分
给予品牌生命活力

第十章 品牌建设创意从何而来？

从尽可能多的创意中选择是生成最佳创意的捷径。

—莱纳斯· 鲍林

有大量的事例和实验证明，很多情况下，品牌建设创意和企划的水准要比让人争吵不休的预算重要好几倍。这给我们一个重要启示，即我们需要花费资源来寻找真正有效的品牌建设创意；另一个启示是要实施一个有效的测试和学习系统，以便发现和改进那些伟大的创意；第三点是当一个伟大的创意出现并得到发展时，就一定不要丧失机会，要让它保持新鲜和活力（参见第十三章有关计划持续性的讨论）。

有创造性的品牌建设的创意可以来自任何地方，我们可以利用前面提到的一些有用的方法和视角来发现它们，其中一些非常突出：

•外部角色模型（external role models）

•品牌接触点（brand touchpoints）

•消费者动机和未满足需求（customer motivations and unmet needs）

•乐于尝试和冒险（ being opportunistic）

•利用现有的品牌资产（leveraging assets）

•消费者甜蜜点（customer sweet spots）

外部角色模型

当有人要求我对品牌和营销问题予以指引时，我大部分的回答都是：我有一个可以"确保"有用的方法，即找一个成功处理过类似问题的公司的案例并按照它的做法来做。不要局限于找一些和你公司相似的企业，要从更宽广的范围中去寻找。

在这种情况下，目标是让核心品牌愿景要素具有生命力。也许你的品牌渴求被看成系统解决方案的提供者，是可接近的、可持续发展的、全球的，或其他什么。对一个大范围内的产品种类进行审视，然后确定一系列关注同样或相似核心愿景的品牌，这一搜寻要基于一些基本的问

题的指引，比如，你倾慕的哪些品牌取得了你渴望取得的认知度？哪些品牌最能代表你正在努力实现的品牌愿景？哪些在品牌愿景传播时是非常有效的？

确定了外部角色模型，下一步就是尽可能地从中学习。它是如何达到目前认知度的？它是如何发展真实度和可信度的？有什么样的品牌故事？有哪些验证点？它的文化是怎样的？品牌建设计划是如何从杂乱无章的市场竞争中突围的？有哪些品牌建设计划可以模仿并能助力你的品牌愿景？这一过程代表着创新思维的精髓。让各种创意从不同的观点（越广越好）中浮现出来，最后进行提炼和精选。

例如，创新是3M、宝洁、欧莱雅、苹果、卡特彼勒和威廉姆斯–索诺玛（Williams-Sonoma）的一个核心愿景要素，它们还可以向其他公司学习什么？它们形象的有效推广如何应用在另一个品牌环境中？通常，寻找学习的榜样会带来新的思考和启示。

一家有系列财务服务的零售银行如果渴望扮演一个值得信赖的顾问角色，就应该把家得宝当作模型。家得宝销售各种各样的货品，有一张容易亲近的友好面孔，用知识和实实在在的东西来帮助消费者，消费者可以从一些谦逊平和的人那里得到专业的帮助。如果银行的愿景能够以家得宝为框架，那么它的愿景就会愈加生动。一家银行若是寻求扮演一个能为消费者提供金融服务队伍的角色，它就可以参照杨罗必凯（Y&R），因为这家公司是由围绕消费者形成的多功能的虚拟团队通过远程通信来实现营销服务的。

确定外界适合我们自己战略的榜样很有帮助，但同时我们也要勇于拓展边界—寻找“过度”或“不足”的“榜样”案例。一个百货公司觉得有必要给自己的店面增加活力，来和专卖店竞争。那么问题是到底需要什么样的“活力”？如果把所有的零售品牌定位列在一个数轴上，可以看出有许多不同程度、不同种类的“活力”样式：从无聊（如7-Eleven便利店）到令人愉悦（如梅西百货、必胜客）到令人喜出望外（如萨克斯百货、优衣库），再到激动人心（如In & Out 汉堡、服饰零售商Urban Outfitters），最后到令人叹为观止（如耐克城、维多利亚的秘密）。如此看来，尽管所有不同水平的品牌模型都能带来启示，但“激动人心”似乎是百货商店需要的最适合的水平。用这种度量的方式来把各种“榜样”相对定位对于建立营销发展计划非常有益，比如运动商品区可以有一系列的实际演示，而时装区则可以进行光彩夺目的商品展示。

品牌体验是消费者关系的精华。它应该是令人愉悦、超乎预料、令人瞩目甚至能够激发人们积极的互动交流。品牌体验不应该是令人疲惫和失望的，更应杜绝促使人们去讨论一些关于品牌的负面事件。卓越的品牌体验能够成为品牌价值主张的一个具有区别性的特征，史泰博办公用品（Staples）就是这样，因为它营造了“轻松”的入店体验而影响了一系列的店内接触点。

品牌体验是由品牌接触点带来的，品牌接触点可以发生在人们与品牌接触的任何时间，虽然所有接触点的影响、体验上的弱点及成本结构并非完全相同，但通过以下5步可以优化和改进接触点。

•明确所有存在的和潜在的接触点。接触点既可受企业控制，也可由其他实体来指导，比如一个零售商或社会传媒。要注意考虑到所有那些应该被增加的候选接触点。

•评估接触点体验。哪些接触点的内部预期没有满足？随着资源和计划的变化，是通过改变资源和计划来改进体验还是增加一个所需的新接触点？它与理想的体验相比如何？在这一过程中，要确保所有方面都被考虑到。如捷飞络（Jiffy Lube）是男性为男性设计的体验，然而70%的消费者却是女性，她们在品牌接触点上就有不一样的预期和体验。

•确定每个接触点对消费者决策和态度的影响。弄清楚哪些是真正重要的并能够促进消费者关系的接触点。

•确定优先次序。如果高度优先的接触点存在缺陷的话，甚至会影响消费者关系，也许就需要找到一个划算的方式来解决这个问题。

•建立行动方案。对于那些优先的接触点，要制订计划来优化接触体验，要明确革新举措的负责人及如何衡量改进的程度。

上面列出的前三步可通过RET（real-time experience tracking，实时体验跟踪）来促进，给受试者的手机下载一个应用程序，让他或她通过回答下列四个问题来记录和评价每一个接触点的体验：（1）这一过程涉及了哪些小范围的品牌？（2）体验过给定清单中的哪些接触点？（3）有哪些积极的体验感受？（4）多大程度上会依据体验来选择品牌？RET能使接触点及它们的影响在实时的记录中量化，同时也避免了被试消费者过多依赖他们的记忆。

从接触点到体验的全程

改进每个接触点的品牌体验是建立和夯实品牌关系的一种方式。然而，更重要的是考虑消费者全程体验—一系列接触点通过激励消费者完成任务或解决问题而被激活。比如，一位消费者或许需要取得产品信息、启动或改变一项服务或是解决一个技术问题。每一种情况或许都包括了不同的接触点，而且这些接触点可能来自企业内部不同的部门。

从消费者全程体验的角度来看，其目标是让整个进程简单、容易、清晰和有效率。与其要改进与接触点相联系的体验，有时还不如对过多的接触点进行优胜劣汰或者集中，也许是从一个接触点到下一个接触点更好的衔接，通过对体验中不尽如人意的深层原因进行检查可能会导致整个体验的重新定义甚至淘汰。以上提到的5个步骤依然有效，但是在这种情况下就要从整个体验来考虑，而非每个单独的接触点。

消费者动机和未满足的需求

现有消费者及潜在消费者对于产品的使用可以成为创意的来源，一个最直接的方式就是通过询问消费者来明确其消费动机、使用中存在的问题和未满足的需求。其结果可能成为品牌建设计划的跳板。消费者购买汽车时的难题使得雷克萨斯创造了一个更具支持性和信息化的购买体验，百思买对消费者的不满做出回应，建立了极客团队，帮助消费者安装家庭娱乐设备和电脑系统，并提供各项服务。

然而，消费者并不总是能够或愿意提供自己的真知灼见。亨利·福特有一句经常被引用的话，“如果你要问消费者对交通工具还有哪些不满意，他们就会说‘更快的马’”。有时候，消费者不愿显示自己的肤浅，而会故意表示他们只凭借性能做出购买选择。

解决这一问题的一个技巧是采用人类学研究的方法—和消费者“生活”在一起，对他们在购物或使用产品时进行观察，了解他们的习惯、购买过程和问题。宝洁做过这样一项研究，让他们的一些营销人员和墨西哥的低收入家庭一起“生活”。宝洁的研究者发现，衣服的洁净是最重要的，但洗衣服很费时间，90%的人都在使用软化剂，漂洗也得好几遍，衣物缩水问题也很突出。因此，宝洁发明了唐尼一次净洗衣液（Downey Single Rinse），它不仅解决了缩水问题而且节省时间，从而获得巨大成功。

人类学的研究方法在开展B2B业务的企业中也同样适用。金融数据

服务公司汤姆森对其数据使用的前三分钟和后三分钟做了分析，发现消费者在分析表中手动输入数据，于是创建了一种服务来省掉这一步，从而对其价值主张实现了改进。虽然这一研究时间紧迫，但却可以让受试者使用智能手机对他们当时的想法和体验在线做出记录和评价，从而使研究更加有效。

品牌团队可以完全绕开消费者，通过分析消费者环境来判断其动机和未满足的需求，从而做出如何改进的决定。走进苹果专卖店，那里的活力、整洁干净的布局，还有天才吧，都是消费者不可能预先想到的创意。但是乔布斯认为这样的店面设计才能展现品牌的精髓，而且肯定会受到消费者的欢迎。

乐于尝试和冒险

最好的品牌建设者都是机会主义者。当现代在2009年北美国际车展上获得让人垂涎的年度汽车奖时，它充分利用这一奖项为其品质和款式的故事提供可信度（下文有具体阐述）。为了有效把握这样的机会，一个品牌团队必须要机智、灵活。

2011年，韩国在总统的推动下开展了全国性的品牌建设，由一个高级委员会对其进行管理。这个委员会重视标语（一个委员告诉我，只要找到了正确的标语，成功就会随之而来）、视觉效果、当地事件和适度广告投入。而我的观点则是，他们应该更好地利用事件、公司和人。比如，当韩国在2002年主办世界杯时，他们应该借此机会增进国家品牌。韩国还主办了年度韩国知识论坛，当时有来自全国各地的思想领袖，委员会应该想办法在那样一个环境中讲述他们的故事，因为这样的信息公开，其影响将是巨大的。当韩国女性柳萧然获得美国高尔夫球公开赛的冠军时，就应该为她提供一个教练帮她应对获胜时刻以及之后的光环，并确保她的国家背景能够成为品牌故事的一部分。这样，花费的投入可能还不及广告费用的零头，但是会得到相当丰厚的回报。

利用现有的品牌资产

一个品牌不见得需要从头来建立品牌计划。相反，它应该把品牌计划建立在已有的品牌资产之上。

再回到韩国的故事，品牌建设委员会只有“适当的”预算来做广告和开展活动。而同时，三星和现代单是在美国就花了15亿美元来做媒体广

告，而全球营销预算更多出好几倍。如果这个数字的一个小小的零头可以用来增进韩国品牌的企划，那么它会比任何委员会都有效。实际上，一个国家的形象是由它一些大公司的形象推动的，只需要想一想新加坡航空对新加坡的影响，梅赛德斯对德国的影响就知道了。

另外一种资产是建立在象征意义上的。就国家而言，有毕尔巴鄂的古根海姆、爱丁堡的城堡和尼泊尔的徒步旅行；就品牌而言，有富国银行的六驾马车、百威啤酒广告中的克莱德谷马、迪士尼的卡通人物和贝蒂妙厨（Betty　Croker）等等。当有一个有价值的标志符号，尤其是这个符号还能讲述自己的品牌故事时，就一定要好好地利用。

消费者的甜蜜点

品牌建设就是把品牌和愿景传播给消费者。一个与众不同的方式就是让品牌成为消费者感兴趣甚至所热衷领域的积极参与者。第十一章我们就会探讨为什么这一选择非常有效以及怎样实施它。

更多方法

以上6种方式虽然可以确保发挥作用，但也还有一些其他有用的方法，比如：

•以特殊品牌建设领域为目标，运用创新思维训练。有效的创新思维讨论会让目标明确，避免在创意执行和改进的过程中说三道四，并运用横向思维（从不同甚至是古怪的观点开始）。总之，创造性就是要打破常规，你甚至可以为了获得新观点而去实地旅行考察。

•我们可以寻找并利用一些有关消费者体验、员工行为以及企业早期状况的故事。汤姆斯·爱迪生基于一系列包括电灯、交通工具、动力、医疗设备等在内的发明，于1890年创立了通用，这一故事为今天的通用电气带来了活力。任何信息只有被描述得生动、真实、难忘才会让故事发挥作用。第十四章有关企业内部品牌化的内容会讨论品牌故事的力量，这也同样适用于外部品牌的建设。

•授权企业所有单元共同出谋划策。一个伟大的品牌创意可以来自另一个国家或其他产品系列，也可以源于数字团队或赞助活动。潘婷　“健康的秀发放光彩”来自台湾，雀巢的冰激凌Dibs来自美国，李维斯的码头工人（Docker’s）来自南美。这里的关键不是要激发创意，而是对杰出的创意进行测试、调节和扩展。这一点在第二十章讨论企业内部独立经营机构时会深入阐释。

•利用众包（crowdsourcing）。给一个网络社群的参与者提出一些问题来进行互动，如设计一些针对目标消费者的促销或活动。这一计划能否有效实施的关键在于有没有一个定义简明、对消费者具有吸引力的参与动机，以及一个评估所得意见的方法。

•看准竞争对手的弱点，要竭力发现它们潜在的消费者“不愿购买的原因”，来尝试定位它们以及自己的品牌。如作为对克里夫巴尔（Clif Bar）的月神能量棒（第一个女性能量棒） 的回应，PowerBar推出了普利亚（Pria）。为区别于月神能量棒，普利亚将自己定位为更娇小、热量更低、与众不同、有更佳口味和材质的能量棒。

•要认真调查正在出现的新的需求和细分市场，因为它们不仅能提供增长的方式而且还可以让品牌保持鲜活。回想一下一大经典发现，艾禾美（Arm&Hammer）发现它的苏打粉居然还可以用作冰箱除臭剂，这一发现永远地改写了这个品牌的历史。

•改进、改进、再改进。伟大的品牌建设企划不可能一下子就以最完美的形式出现在舞台上，相反，一个有潜力的企划需要经过多次的改进、完善和变化，直到一个伟大创意的出现。而且，它的实施通常也需要一系列的尝试和学习步骤。

小结

不要仅仅满足于为品牌建设制定预算，而要寻求新的突破点。虽然创意可以来自任何地方，但还是要通过一系列的方法和进程来促进，比如探究外部榜样案例、分析品牌接触点、明确消费者动机和未满足需求、充分利用现有品牌资产、抓住机遇、适度冒险等。同时，愿意在品牌愿景的背后加大投资、具有活化品牌愿景的动机以及创造有“突破性的”品牌建设创意的热情也同样重要。

第十一章 专注消费者的“甜蜜点”

让河水停止流动无济于事，最好是学会如何沿着河流的方向游泳。

—无名者

在建立营销战略时我们本能地会问：产品、品牌和公司如何发展？如何提高可见度、联想度和消费者忠诚度？这受财务业绩目标驱动，同时还受到消费者是理性购物者这一假设的驱动，认为消费者想要了解产品或服务的相关信息并购买。但问题在于由产品驱动的品牌建设和营销通常会毫无效果，因为它不能让消费者参与，特别是当产品对他们的生活方式来说无足轻重或者互不搭界时。这时采用数字化战略来激活一个消费者群体就会非常有效。

还有一种选择是寻找消费者的“甜蜜点”，并找到双方共同兴趣感兴趣的创意或企划，将品牌与消费者的甜蜜点联系起来。无论甜蜜点是纽约城猎奇、健康生活、攀岩、可持续性发展还是一支大学橄榄球队，都必须和最重要的方面相联系，让消费者参与进来，激励他们谈论品牌。理想地说，甜蜜点即使不是他们自我身份认同和生活方式的核心，也应是其中的一部分，能够反映他们生活中的一个更高目标。

双方共同感兴趣的企划可以围绕产品或品牌构建，特别是那些消费者参与度高的品牌，比如特斯拉和微软游戏机。然而，对于大部分品牌和公司来说，产品与消费者的任何潜在甜蜜点都毫不相关。在这种情况下，就需要创立一些事件、活动、兴趣点或理由，或找到真正与消费者甜蜜点相联系的方面。而这需要引起消费者的共鸣，在市场的混战中突围，找到一个关节点，从而推进一系列相互关联的品牌建设企划。比如，下面故事中讲到的帮宝适、可口可乐，还有多芬的“真美行动”就是如此。

帮宝适的服务远远超越了纸尿裤的范围，它的网站帮宝适村提供了丰富的育儿知识，每个月都有超过60万的优质访客。这一网站有7个板块：孕产期、初生宝宝、宝宝发展、学步宝宝、学前宝宝、我、家庭，而每个板块都有系列话题。比如，“宝宝发展”板块有57篇文章、230个论坛、23个边做边学的活动。这一在线社区能够使妈妈和准妈妈通过彼此联系来分享她们如何养育健康幸福宝宝的体验和想法。这一计划显示

了帮宝适理解妈妈的特点，希望在品牌和妈妈之间建立联系，从而对妈妈的购买选择形成潜在的影响。

可口可乐与世界野生动物基金会的合作，展示出它的更高目标。世界野生动物基金会主要从事保护水源、减少碳排放和保护北极熊等工作，它最明显的一个努力就是设法让公众关注对北极熊的保护：一是开展研究（消费者可以通过捐款在极地获得一块虚拟的地方，以观看北极熊）；二是开展“极地有我”（Polar Pick-me-up）的促销活动，参与者可以通过活动把可口可乐寄给朋友。可口可乐的脸谱网主页显示，有3 500万人点“赞”支持这一计划。可口可乐的这一社区赢得了消费者的喜爱，激发了消费者的活力和参与感。它吸引了一个崭新的、对可口可乐很重要的消费者群，他们跟其他喜欢可口可乐幽默与喜悦定位的受众完全是不同的人群。

多芬：“真美行动”

多芬的“真美行动”始于巴西，是奥美广告在2004年策划的，其目标是让女性意识到她们可以拥有真正的美丽，真正美丽的标准不是年轻、模特般纤细的身材和过度的化妆。这一活动是为了从根本上改变人们看待女性的方式和她们的自尊感。活动首先通过广告展示体型不太“理想”的女性身上所散发的魅力。这一广告邀请过路者对一个特定的模特投票，比如“肥胖臃肿还是貌美惊人”、“满脸皱纹还是容光焕发”等，投票的结果每天都会进行动态更新。

其中有一个活动是首先请一位法院的素描艺术家在女性本人描述的基础上画出其素描图像，然后再根据看到过这位女性的陌生人的描述画出她的素描图像，最后让本人对两幅图画进行对照。基于陌生人的描述所画的图像比根据她们自己描述所画的图像更讨人喜欢。这一结果恰恰验证了活动的口号—“你比你认为的要美”。前两个3分多钟的多芬真美素描广告上传到YouTube网站后，在两周内都有超过3 500万的点击率。

“真美行动”包含一些实质性计划，以年轻女孩作为主要目标群体。多芬与美国女童子军合作，开展类似“独特的我”（Uniquely ME）、“这是你的故事—由你来讲”（It’s Your Story–Tell It!）等活动，增强了她们的自尊感，并在她们中间开展了领导力训练。每一年度的多芬自尊周是为了激励更多母亲和老师告诉女孩子们生活中的美、自信和自尊是什么，这一活动还得到艾滋病论坛的支持。

“真美行动”之所以引起了广泛的共鸣，是因为它和深受消费者关注的话题—女性的外表和自信联系起来。另外，它还解决了消费者非常在意的年轻女孩的不安全感及缺少自尊感这两大问题，它拨动了人的心弦，为品牌树立了更高目标，与消费者建立了共同兴趣。

据估测，如果想在传统媒体上通过广告产生类似的影响，其成本将是现有花销的30倍。其中一个以“演变”为主题的广告展示了打造一张“模特脸”所需付出的巨大努力，它不但获得了广告奖，还在没花一分钱做推广的情况下带来了价值1.5亿美元的收入。许多趣闻表明，和这一活动相关产品的销量都得到了大幅提升。调查显示，那些关注这一行动的人也很乐意使用或推荐多芬产品，而巨大商业基础的建立预计会带来超过3亿美元的收益，这是这项活动影响力巨大的最佳证据。

当然，多芬品牌的成功不是一蹴而就的，它以研究为基础，采用了许多方法来了解女性如何看待多芬产品及如何看待美丽。对消费者的研究是在专家的指导下完成的，多芬的“自尊”项目（Dove Self-Esteem program）有一个11人组成的全球顾问委员会。与此同时，公司还要有能力及意愿从全球的视角激发和运用创新思维，从而把最好的创意推向市场。对大多数企业来说，产生创意并在此基础上繁荣发展并非自然而然的事情，但多芬的努力却是成绩斐然。

一个消费者驱动的甜蜜点计划可以帮助企业获得什么？

与基于产品特性与消费者建立关系相比，与消费者的甜蜜点相连接建立的关系更加丰富。对很多品牌来说，受功能优点驱使的消费者关系相对脆弱。一个甜蜜点计划可以起到以下特别的作用。

创造品牌能量和兴趣

全球品牌面临的关键挑战是创造能量和可见度。对于雅芳来说，它的产品线并不是活力的来源，但是它的乳腺癌患者徒步活动（Avon’s Walk for Breast Cancer）却把它与目标群体热衷的话题紧密联系起来，使雅芳品牌实现了更高的目标。在过去的20年里，数以万计的女性直接或间接参与了这一项目，雅芳也非常自豪地通过这一项目募集了6亿美元用于癌症研究。这就是品牌能量。

生产热狗制造不了能量。但是，如果你像奥斯卡·梅耶一样，关注对孩子们来说非常重要的聚会和活动，建立奥斯卡·梅耶胜利者之车（Oscar Meyer Wienermobile，准确地说一共有8辆），再加上举办一

些儿歌比赛，这时你就会获得真正的能量，而这个能量是你无论用多少热狗产品的创新都无法达到的。

提高品牌喜爱度和可信度

把品牌和消费者的甜蜜点联系起来，可以让品牌远离一些诸如“我的品牌比你的好”的无聊争论。由共同兴趣形成的积极感受可以带来对品牌的正面评价，人们会把各种优点赋予他们喜欢并且与他们有共同兴趣的品牌。

霍巴特（Hobart）是一家历史悠久的高端厨具制造商，在某些方面可以说是思想领袖和信息源头，比如如何寻找、培训、挽留优秀员工，保障食品安全，提供宜人的进餐体验，降低成本，等等。这极大影响了人们对于霍巴特品牌的感知和态度，因此霍巴特成为一家拥有“好设备、好建议”的口碑良好的优秀企业，在过去十几年间成为业界领袖，直到后来被收购组合成一个更大的公司。

早在20世纪30年代，心理学家爱德华·桑代克就研究了一个人的魅力对他的其他特点认知的影响，即所谓的晕轮效应。该研究假设，积极的涉及共同兴趣的计划可以提升形象。如果将这一研究成果应用于品牌和营销，那么，对品牌的某个积极联想也会对其他联想的感知产生影响，这就解释了为什么名人代言会带来积极效应。成功的品牌延伸可以提高品牌形象，品牌对消费者共同兴趣的有效参与也会影响人们对品牌的喜爱度和品牌形象，人们都会喜欢那些和他们分享同样价值观及兴趣的对象。

形成朋友、同事或良师的关系

甜蜜点计划的存在使品牌与消费者之间形成如同朋友、同事或良师的关系，这一比喻非常贴切。加利福尼亚意外伤害保险公司（California Casualty）的主要业务是汽车和家庭保险，但它特别关注教师群体，拿出7 500美元用于一个“学校休息室改造”计划。通常，只有朋友才会对这一不起眼却很重要的问题感兴趣，但是加利福尼亚意外伤害保险公司做到了。它还作为一个通过学校教育和开展计划来解决青少年驾驶分心问题的组织（IMPACT）的合作者和赞助商，与该组织分享目标及计划。最后，品牌也可像一位良师，比如通用磨坊（General Mills）在GlutenFreely.com网站与人们一起分享有关无麸饮食的话题，为这一网络社区的人们提供建议与鼓励。

促进社交网络的形成

一个与甜蜜点创意相关联的社区通常具有较高的社交潜能，这在社交介质疲劳的年代是极为难得的。关注人们热衷的领域，像帮宝适村的育儿、哈雷–戴维森网站的摩托车旅行等栏目板块，均会激励使用者获取信息或分享经验及想法，这就会促使目标群体产生一些积极参与社会活动的主要因素—内容参与（获取或传播非常有趣或有用的信息）、自我参与（获取关注，展示知识）和其他参与（属于一个社区，愿意帮助他人）。

快速成长的中国科技巨星小米公司，是一个以内容发表、自我展现和联络他人等手段来激发社交活动的案例。在短短4年里，小米笼络了众多的忠实追随者，有人甚至不惜旷工，只为挤入会展中心去目睹小米的新品发布，他们为新产品的创意、设计和实用性而激动不已。小米提供了网络论坛，让粉丝们提出批评意见以及对产品应用和新产品的想法，这些建议很快就被融入未来发布的产品上。粉丝们感到自己是参与产品研发的一员，为把想法变为现实做出了贡献。相比于其他关门搞研发的科技巨头，小米的产品更像是品牌和顾客联姻协作的结果。这是一个非常吸引人的品牌联想，特别是对渴望个性化表现的年轻人来说，更是如此。

如何推进？

创立一个如图11–1所示的成功的共同兴趣计划，包括确定一个消费者甜蜜点并找到与之相连的计划，每一步都面临巨大的不确定性和挑战。

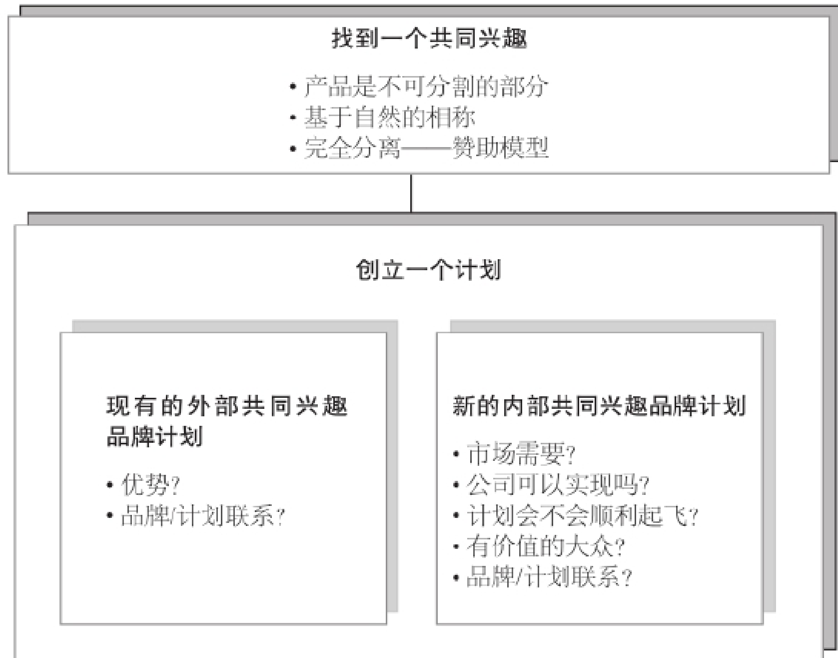


图11–1 共同兴趣计划

找到让消费者参与的共同兴趣

通过对消费者的深入了解找到一系列可能的甜蜜点是第一个挑战。人们是如何度过休闲时光的？他们喜欢哪些活动？哪些资产对他们很重要，能够反映他们的个性和生活方式？他们通常谈论些什么？哪些问题可以引起他们的兴趣？他们对哪些领域有鲜明的观点？他们的价值观和信念是什么？他们的更高目标又是什么？

通过对以上问题的探讨，可以对现有消费者做一个深入了解，然后从以下三个入口来明确合适的共同兴趣计划。

产品是不可分割的部分

第一个入口是确定品牌能否被融入甜蜜点计划，成为一个有益于提升消费者资产和实力的全面合作伙伴。比如一个关注健康的组织—恺撒医疗，它重新对品牌进行了定位，从关注医疗保健（和官僚与疾病联系在一起）转向一个大家都关注的话题—健康的生活方式（与掌控和健康相联系）。这一共同兴趣计划让成员来掌控自己的健康，让他们参与广泛的健康预防计划，主要内容包括体重控制、压力管理、失眠、吸烟、

健康饮食及其他很多方面。这些都得到“我的健康经理”这一项目的支持，它还对所有参与的项目进行记录和监测。这些项目有其自身的侧重点和目标，与培养医务人员的同情心和打造洁净、高效的医院等目标有很大的不同。

与品牌有自然联系的甜蜜点

第二个入口建立在与品牌有自然联系的甜蜜点上。与品牌联系的基点有很多，比如生活方式（如热布卡租车公司和城市生活方式）、产品应用（如哈雷–戴维森的摩托车旅行）、活动（如阿迪达斯街头篮球挑战赛—周末派对音乐环绕的三人篮球赛）、目标消费者（如帮宝适和育儿）、国家（如现代对“泡菜巴士”的赞助，400天致力于传播韩国饮食）、价值观（如多芬对美的重新定义）和兴趣（如丝芙兰为那些关注美丽贴士和问题的人提供的“美人语”网站）。重要的是，这些基点一定要发挥作用，与品牌协调。

完全分离—仅做赞助商

第三个入口就是找到或创建一个与当前产品毫无联系或联系甚弱的甜蜜点计划。雅芳的乳腺癌项目与它的产品基本没有关系，功能性饮料红牛的“红牛竞飞”也与其产品没有关联。我们通常认为，只有与品牌相称或相联系时才能找到让消费者参与的甜蜜点。其实，这第三个入口可以让我们不受此限制，抛弃这一惯常的思维定式，存在即合理。当然，一个胜券在握的创意会更受欢迎，如何把品牌和与之毫无关联的计划联系起来也是一大挑战。

创建一个内部共同感兴趣的甜蜜点计划

一个在企业内部建立的、属于自己的共同兴趣计划往往具有很大的优势，主要是因为它的实质、演变过程和投资都受到公司的控制，比如帮宝适村或雅芳的徒步。然而，建立一个新计划的成本和困难也是异常巨大的，因此，一个看似可行的计划一般要通过下面5个问题的测试。

•建立一个新的共同兴趣计划有没有必要？越具有吸引力的共同兴趣领域就越有可能是其他人已经涉猎过的，虽然它们可能不是和你竞争的品牌而是别的什么企业。顶级烹饪品牌网站FoodNetwork.com和Allrecipes.com拥有令人印象深刻的内容和强势品牌，但所有这些都受媒介公司的管控而不受食物品牌的管控。一个关键问题是：这些努力是被一些更优秀的做法超越，还是被一个更受关注的安全战略中和？有没

有进行其他尝试的空间？缺失了什么？必须有一个新的机会才能合理地去建构一个新的计划。

•公司能够执行这个新计划吗？一个共同兴趣计划需要在某些方面具有实实在在的独特之处，不论是内容还是包装，都需要有适当的资产和实力来支持（不管是使用内部资源还是外部资源）。新项目会在不断的尝试中汲取教训而越来越完善，这个过程也需要企业有不怕挫折、长期支持的心理准备。

•新计划可以在消费者中获得反响吗？一个共同兴趣计划的成功与否取决于是否能在目标受众中有足够的可见度、信誉度和相关性。如果现有的品牌资产有利用价值，那么这一任务就容易一些，比如拥有一个运行良好的网站。丝芙兰网站有着巨大的访客流量，它为它的子网站“美人语”（提供实时解答、专家建议、社区互动和解决你一切关于美丽的问题）提供了消费者基础。同时，计划还需要找到一个“有黏性”的方式（长期有规律地使用）来确保内容新鲜，并使消费者能够参与其中并得到激励。

•消费者规模有价值吗？最终的消费者规模对商业运营来说必须是有意义的。原始数据不能成为衡量的唯一标准，消费者质量和数量同等重要。事实上，有一种说法认为：有几个忠实拥趸比有一群不冷不热的消费者更有用。

•品牌和计划可以产生自然的联系吗？如果要通过这种计划来

实现增强品牌的目的，那么二者之间就必须产生联系，这一联系通常可以通过分享同一品牌来建立，但这样做，计划的信誉度和真实度可能会受到挑战。如果计划不能包含品牌名称，那么就要确保在二者之间建立有效的联系。

找到一个现成的外部计划

传统上，自制或采购决策要进行公开讨论。一个内部的、自有的甜蜜点计划意味着公司可以控制其实质、演变过程和投资。但是，创建一个新的计划成本高、难度大，甚至不可行，尤其是在被他人占得市场先机，或公司缺乏足够的资源建立一个有竞争力的计划时，这种困难更为突出。

当然，找到一个已经建立且被证明具有知名度和有效连接的甜蜜点计划也是一种选择。家得宝希望有一个计划能够利用其资产和技能来帮

助贫穷的人建设或重建家园，解决办法就是和仁爱之家（Habitat for Humanity）—一个成功为那些需要帮助的人修建家园并有成功记录的组织—建立了联系。家得宝为这一计划提供了实实在在的支持，其中包括建筑用品、有相关知识的员工志愿者和在商店及网上设立的标识系统。家得宝的很多消费者都知道这一联系。说句题外话，至于仁爱之家和家得宝有无关联实则无关大局，恰恰相反，只要对家得宝的品牌产生了积极的影响就达到目的了。

小结

消费者对你推销产品、品牌乃至公司所做的努力并不感兴趣，虽然这确实是大量营销的基础。有一种选择是关注消费者喜欢参与的活动或感兴趣的方面，即消费者甜蜜点，它所面临的挑战在于能否创立一个甜蜜点计划，使品牌与消费者共同感兴趣。这是一个伟大的创意，能够给品牌带来活力、喜爱度和信誉度，深化消费者关系基础和活跃社交网络。共同兴趣计划有三个可以实现的入口：产品植入计划之中、产品与计划相联系、产品独立于计划之外。虽然企业内部计划的成本和演变具有可控性，但有时候，利用已有的外部计划会更加有效和可行。

第十二章 数字媒介—品牌建设锐器

做不可能的事充满乐趣。

—沃尔特·迪士尼

数字能力包括网站、博客、社交媒体、在线视频、智能手机媒介等等，这些已成为企业建设或增强品牌、创造突破性的品牌计划的必要条件。对于品牌和品牌建设来讲，数字是一种强大的力量，因为它：

•让消费者参与进来。数字营销计划，尤其是那些涉及消费者社群的计划，通常会引发一些评价和建议。与消费者被动接受广告或是仅仅在某一事件的赞助商名单中看到一个企业的名字相比，消费者主动参与更容易听取、学习、相信品牌主张并改变行为。被动接触的方式很难改善营销，转变消费者态度。

•让内容得到充实和深化。数字媒介在内容上不受限制，一个网站可以涵盖大量的信息，一段4分钟的视频就可以深入讲述一个故事。

•有针对性。大部分数字手段可以把目标定位到个人。比如，上网浏览的访客可以根据自己的需要来设计体验。

•积累信任。与付费的电视媒介或印刷广告相比，网站内容和在线消费者意见具有更高的可信度，这是因为大容量的信息意味着更多的实质内容，而且付费广告所卖物品的品质并不是显而易见的。

如图12–1所示，数字媒介从四个方面来统帅这些属性并建设品牌。它可以增强品牌、支持产品、创立品牌建设平台或加强其他的品牌建设平台。

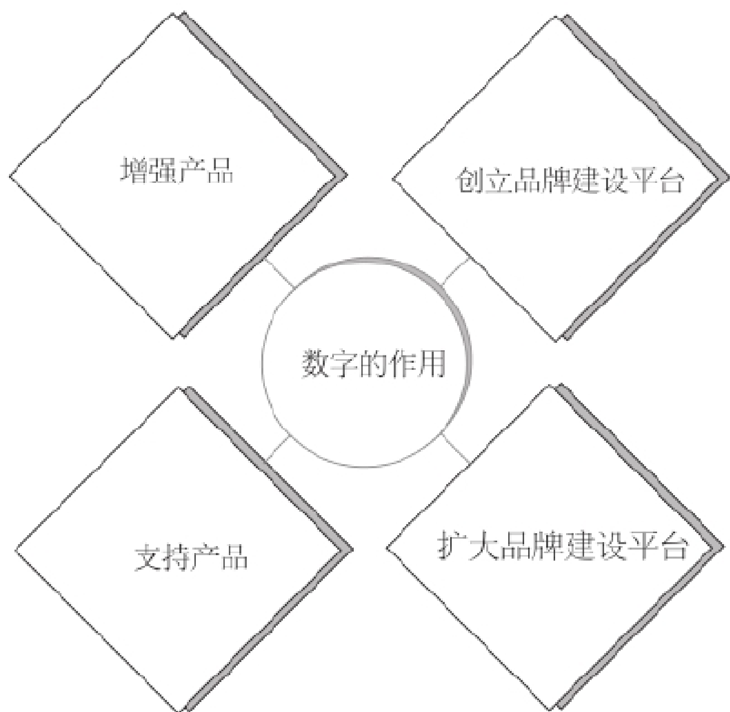


图12–1 数字的作用

强化产品功能

一个数字营销计划可以通过增加功能优势来增强产品。如Nike＋跑鞋上有一个可以提供运动员运动数据的传感器；一些博物馆可以提供方便的导游软件，从而丰富游客的体验；全美汽车比赛协会（NASCAR）有一款应用软件可以让观众听到驾驶员和维修人员之间的对话—他们于是成了“内部知情者”和“比赛参与者”；伦敦和其他一些城市的出租车公司有一种软件可以让人们联系距离最近的出租车；一些航空公司的软件可以让乘客办理登机手续、查看航班甚至改变预订；联邦快递的软件可以让消费者跟踪他们的货物运输。在上面的所有案例中，数字计划在成为产品一部分的同时也提升了产品的价值，还给品牌增加了活力和创新的形象，甚至成了定义一个新的子品类产品的“必备要素”。

支持产品

数字可以使产品更易认知、更可信，使购买过程更流畅。同时，它还鼓励新的应用并为改进产品提供机制。

产品的营销与支持

一个最常见的工具就是用网站或像脸谱网一样的社交平台来传播关于品牌和产品的信息。一个网站需要帮助消费者了解产品，特别是当这一产品复杂或动态多变时。例如，赛百味总是通过促销来销售新的或是已有的三明治种类，它在脸谱网上有2200万“粉丝”，比这一数字更重要的是较高的参与度，访客可以在这个网上查找最新的三明治和当天的促销活动信息。沃尔玛网站允许消费者查看产品和大量的打折信息，其访问者参与度很高，因为该网站能够指引他们获得大量信息，并在当时就能得到他们感兴趣的内容。以上每种情况，都为消费者提供了一个功能上的理由，吸引人一再参与。

围绕产品的网站，比如地铁和沃尔玛的网站，必须设计清晰、操作简便，具有良好的浏览功能。操作简便的威力体现在它对消费者决策产生的重大影响上。《哈佛商业评论》的一项研究发现，排名在前1/4的品牌因其网站能够传递简单并且相关的信息，消费者购买率达到86%，受推荐率达到115%。

当消费者能够与品牌背后的组织互动或与其他用户进行交流时，数字营销计划对品牌支持的力量就可得到增强。比如，戴尔有各种互动论坛，涉及戴尔俱乐部、经典的戴尔直通车，还有围绕兴趣领域的各种博客，如企业IT等。

给产品带来信誉度

消费者希望得到有关品牌的值得信任的相关信息，以及如何对这些信息进行对比的指导。通常，消费者自愿提供的、建立在真实的体验之上不带有商业偏见的推荐能够起到非常好的提升信誉的作用。比如，迪士尼世界的妈妈小组专门回答有关迪士尼假期的相关问题；彭尼百货播放青少年谈论他们购物的视频，这会让我们从消费者购物过程及购物体会中得到启示。特波税务提供了10万条有关它们产品的未曾过滤的评价，帮助消费者找到与他们需求最为相关的一些评价。

专家的相关评论也是建立信誉度的一种方式，萨克斯第五大道（Saks Fifth Avenue）的精品百货店就是依靠专家评论名闻遐迩的，他们的时装专栏作家达纳·里格斯（Dana Riggs）会给予消费者有关着装方面的建议。贝蒂妙厨有一个“请问贝蒂”的论坛，为消费者提供一些资深专家的帮助，多种数字传播形式可以让建议直达每个消费者。

使购买过程更容易

当消费者搜寻品牌信息时，通常也希望得到决策帮助，他们或许会对那些缺乏规范也不实用的信息感到疲惫和困惑。一些汽车品牌认识到了这一问题，所以提供把它们的产品和其他相关品牌进行比较的服务，这一服务成了促进汽车销售的一个有效环节。

任何能够降低决策复杂性的做法都会受到欢迎。戴比尔斯用了4个“C”（cut—切工，color—色泽，clarity—净度，carat—克拉）为一个复杂的决定提供了框架，显示了它的领导地位。同时，根据相关性筛选过的信息会更有价值。伊卡璐（Herbal Essence）明确头发类型和色泽处理需求的做法简化了护发计划，为消费者提供了决策指引；ShoeDazzle.com网站为购鞋者提供个性化的参考意见，比如时尚偶像穿的鞋子的款式和鞋跟的高低。

鼓励应用

品牌增长的一个关键就是为品牌找到新的应用并鼓励消费者使用，正如第八章所讲，在哈雷–戴维森的网站上，使用者可以张贴他们最喜爱的骑行图片，包括地图和精彩瞬间；家得宝使用不同的社交媒介工具和网站让消费者考虑家居的改进；化妆品公司解释怎样以及何时使用它们的产品。可见，如果不具备数字能力，这些努力就会寸步难行。

让消费者参与产品的研发和评估

一个与消费者互动双赢的方式是让消费者对新的或需要改进的产品提供建议和进行评估。“我对星巴克的建议”始于2008年，给星巴克带来了很多改变，防止消费者被饮料烫伤、停车免费、出品一些新口味的无脂饮料和蛋糕等流行食物的建议都来自网站。当然不是所有建议（比如独立的煮咖啡生产线）都有用，但是那些真实有效并和产品相联系的建议就可发挥作用。喜力啤酒在脸谱网上的粉丝有1100万（是百威啤酒的3倍），其中的一个原因就是它对粉丝提出了重新设计啤酒瓶的挑战。有超过3万访客参与了设计下一代限量版啤酒瓶的活动。与在线消费者的交流比通过别的渠道从消费者那里得到创意更重要，因为它将员工和消费者联系了起来，使员工掌握了第一手的消费者信息。

创立一个品牌建设平台

数字品牌建设有时可以发挥中心作用，甚至可以在其他营销努力的辅助下成为主导方式。举例来说，新加坡航空曾赞助过一个短片比赛，

它让参与者提供一个他们最喜爱的亚洲度假地点的视频。参与比赛的获胜者会获得一张免费机票和入住四星级酒店的奖励。ESPN有一款软件可以让球迷们查看比赛分数和实时数据。在这些案例中，正是一些其他方式和手段的介入为品牌建设提供了平台。

发现并成为与消费者甜蜜点相关联的焦点是品牌建设平台的基础。众多的品牌通过网络推出品牌平台，来激发围绕产品而展开的社区活动。例如中国的淘宝，通过其用户界面的零售网站，打造了新式的个人对个人的网络交易平台。2003年，淘宝推出了即时对话服务系统阿里旺旺，打破常规，给买家和卖家提供了无间沟通的平台，提高了双方在售前和售后的信任和满意度。在第十章，还有其他此类的案例，包括：

•帮宝适村网站成为各种各样育儿问题的中心。

•霍巴特努力成为在厨具方面的思想领袖和信息源，在网站上张贴各种关于厨具的文章。

•丝芙兰的美人语网站是一个探讨各种美丽话题的地方。

在线病毒式传播的视频

一个成功的在线视频可以成为品牌建设的平台，虽然做到这一点有困难，但一旦成功，就可以实现高质量的展示，并让目标消费者参与进来。这种方式通常付出的成本很低，与付费传媒相比可以说微不足道。DC鞋业是一家专注于滑冰、滑雪运动鞋及相关产品的生产商，2009年，它开始播放一个视频，特技表演者在一些人们熟知的场所，如旧金山街头进行表演。4年多来，已经有1.8亿人次的观看记录和至少500万美元的在线收入。

还有可口可乐的“幸福机器”，1000多万消费者观看了该视频。视频内容大致是这样的：在圣约翰大学的一个学生住所，一位学生从“幸福机器”买了一瓶可乐，但令她吃惊的是，她得到的不是一瓶，而是一连串的可乐，紧接着出现的是一只手，手里捧着一束鲜花，而后是一瓶可乐和一杯冰块，接着是一只气球狗、一个比萨，最后出现了一个特别长的潜艇三明治。这里充满了学生们喜悦的笑声，有一个学生还试着拥抱了那台机器。

社交媒体驱动促销

电子数字营销计划可以实现一些其他方式办不到的促销。2009年，

福特嘉年华（Ford Fiesta）想提高千禧一代具有欧式风格的2011款车型的认知度和关注度，它把100辆车放在全美国100个充满活力的具有数字化影响力的“精英”消费者手中，在前半年的每个月，每个“精英”都会完成一项主题使命。这一使命是由福特设计的，“精英”们通过视频、推特、博帖等方式来描述他们的经验和体会。这一计划得到5亿人的关注，品牌认知度超过40%，虽然没做任何媒体广告，却引来成千上万预约订单。

这一活动成了众所周知的一年一度的“下一个福特嘉年华”活动，每年都要精心选择100个“精英”消费者来参与这项活动。这里有两条线：一条线是以社会媒介为基础的计划，把“精英”活动的作品置于嘉年华的广告中；另一条线是让消费者投票选出来的两个喜剧演员驾驶嘉年华在洛杉矶行驶，他们面对随机的观众，竞相即兴表演幽默脱口秀，这一内容最后在YouTube和其他视频网站都播出了。

增强品牌建设企划

数字计划最适合用来发挥其他品牌建设要素的主动性，它会让所有品牌建设的要素更加努力、有效地协作。特别是网站可以作为中心点来提升所有的品牌建设平台，包括赞助、媒体广告、促销、活动等。手机软件可以将计划导入智能手机空间。像推特、电子新闻报等社交媒介出口也可以驱使人们参与活动，令赞助更透明。在社交媒介的世界里，突破性的广告可以享有长久的生命力。

下面来看一下赞助活动如何从支持数字计划中获益。

支持和提升一项赞助

想一想数字营销计划是怎样扩大了雅芳抗乳腺癌徒步活动的影响。在网站上，参与者、他们的朋友以及支持者都可以找到有关竞赛内容、日程、参与过程及如何捐款等信息。一个全美赛车协会的赞助者可以通过一个具有参与性、有详尽信息的网站加强它与全美赛车协会的联系，由此支持促销。

数字营销计划也强化了红牛的赞助商身份。这一高咖啡因的功能性饮料每年都会组织或者赞助上百项活动和竞赛。它在2012年取得了巨大的成功。菲利克斯·保加拿在新墨西哥州沙漠乘坐“红牛斯特拉托斯”（Red Bull Stratos） 超薄氦气球上升到24英里的高空，然后一跃而

下，在9分钟的降落过程中达到了每小时830英里的速度。有800万观众在线目睹了这一盛况。这次活动之后，仅通过YouTube视频网站观看的人次就达4000万，观看相关活动的视频及纪录片的人数超过10亿人次。这些数字意味着尽管红牛为此花了4000多万美元的赞助费，但它依然获得了巨大的回报。可以预见，如果没有数字计划，这一赞助的影响将会非常有限。

数字计划的建立

创造良好、灵活的数字计划并不容易，下面是一些建议。

通过广泛的数字形式来获得这一能力

数字不是一种单纯的形式，它由一系列的形式组成，并且协同工作。通常，不同形式之间内在的结合才能对数量和效果更有影响力，其中一些形式的缺失必然会降低其影响力。

学会把数字融入营销

数字营销计划通常被企业概念化地看成是另外一种在某种程度上自主性的营销工具，所以公司需要把数字营销计划融入整个品牌建设和营销行动之中。数字计划的关键作用就是增强计划效果，并对产品产生支持。其面临的挑战既有企业方面的，也有技术上的，它要求和各种类型的营销团队一起工作，了解数字在每个环境下是如何发挥增强和放大作用的，这在企业的流程、结构、人力和文化各方面都需要加以调适。第二十章我们就会讨论为了创立整合营销传播，如何克服功能性的单独经营机构所带来的问题。

战略和战术并举

在数字营销计划中，有一种把其看成战术的倾向，就其支持报价和增强其他品牌建设计划的作用来说，这种观点也无可厚非。但不要忘了，使用数字营销计划增强产品，一个可能的途径就是通过价值主张的扩展，或者创建一个数字驱动的品牌建设平台。不管是哪种情况，数字营销计划都可以成为战略性的，它的含义包括如何对它提供资源支持及如何进行评估。

实验

数字营销计划是进行实验并获得回报的一个途径，对创意的探求只需很小的预算。可以采用多种办法（一些公司使用群体搜索），测试的

速度很快而且效果显著。可以利用数字营销计划定位其他工具不能确定的零散消费者，这一小部分消费者有时会扩展为主要的消费者群体。

倾听

数字媒介的世界不受品牌控制，任何人都可以引发对品牌和品牌体验的思考与争议。品牌可能会遭受意想不到的攻击，有时完全是错误的指责。所以品牌团队要处于一种积极应对的状态，至少要以最快速度知道事情的缘由。积极处理必不可少，袖手旁观绝对不行。同时，创造大量与消费者持续交流互动的机会有很多好处。许多公司都建立了社交媒体指挥中心，对所有有关品牌的评价进行跟踪（如运动饮料佳得乐）。在这些持续的互动中，当消费者的正面评价至少与负面评价相当时，就会产生有益于品牌的情绪。争议，不管是对是错，在出现之初就可以在互动中发现，把那些具有破坏性的因素在造成负面影响之前就扼杀在摇篮里。有益的故事、新的应用、新产品的创意同样也可以在互动中产生。

抓住机遇敢于冒险

虽然品牌愿景可以为企业提供指引和约束，但企业还是需要加快适应的步伐。数字世界的变化很快，机遇转瞬即逝。当一个新的品牌建设平台出现，不管它在数字营销计划之内还是之外，各种数字形式都要像蜜蜂聚集在花蜜周围一样做好快速反应的准备。

思考内容

内容才是核心，仅有健全的品牌愿景、数字营销计划和预算是远远不够的。创意带来的突破性计划更为重要，这通常意味着需要投入更多的资源致力于创意的产生，随之而来的就是源源不断的创意。比如，可口可乐“幸福机器”的最初创意就是来自一场头脑风暴。还有一种手段是利用大众的反馈，在第十章介绍过，这种方式要求所有参与者对创造性的挑战做出回应。

社交媒介充斥着各种内容，但只有那些有趣的、具有功能性优势的、能够推动议程或是在一个有趣的领域引起共鸣的内容才能被传递。大量社交媒介内容通常都是消费者提供的，在观看与可口可乐相关的视频内容的1.5亿人次观众中，由公司制作的视频吸引的观众还不到其中的20%。这启示我们：一个品牌必须创造易于在线社交媒介广泛传播的内容。再就是，当市场发展出适合品牌形象的传播内容时，企业应该进一

步推波助澜。

目标的设立及其评估

一个数字营销计划的目标需要非常清晰，是要提高销量？建立知名度？提升产品活力？支持一种形象？增进忠诚度？还是促进消费者对品牌的拥护？如果衡量的代价比较昂贵、短期结果可能并不相关，并且其他广告或赞助等形式也会影响最终结果，那么我们该如何评估这一计划呢？然而无论如何，管理者头脑中始终要有清晰的目标。

而可以评估的元素是该计划产生印象的能力，然而，印象是被动的。其他具有参与性的参数，比如做出评价、重复推荐、点“赞”或购买，才与最终提升品牌的目标相联系，并能增加消费者中的“粉丝群”。

小结

数字营销计划的参与，使得营销计划总体上内容更加丰富，目标更加清晰、透明，而且促进了信任感。可以通过改进产品、支持产品、创建品牌建设的平台（或增强其他的品牌建设平台）来建设品牌。数字营销计划的成功涉及一系列数字形式的广泛参与，要整合营销传播，就要避免将数字营销计划仅仅看作战术性的，或认为只是一个实验、一个倾听计划、一个机遇、一项重要的内容，或仅仅是一种评估方式。

第十三章 恒心制胜

钻石就是坚持工作的煤块。

—托马斯·爱迪生

一个品牌策划师做的最重要的决定之一，就是改变品牌战略或其执行方式。不明智的或不合时宜的变革会使品牌和商业战略受挫。相反，当变革的环境使适应成为一种必然，如若不能及时调整品牌战略及其执行方式，也会对品牌和商业战略带来损害。因此准确把握什么时候应该做出改变非常重要—一定要把做出改变的原因客观理性地想清楚。

变革的动机

五种动机可以引发变革的需要。

第一，有证据表明现存的品牌战略构想很糟或不能实施。也许是针对了错误的消费者群体、不准确的价值主张或营销方式，抑或是价值主张没有竞争力。如果继续延用一个被误导的或不适当的战略，就是浪费时间甚至是危险的，不仅品牌和业务会遭受损失，而且会延误一种更佳方式的来临，这意味着需要采用一个完全不同的品牌战略。

但是，通常很难决定什么时候该放弃现有战略。短期的营销绩效指标是否预示着长期的成功，还是我们只需要再耐心等等看？同时，或许是因为某种产品的局限性抑或创新性的缺失，导致了令人不满意的业绩和前景，而不是因为品牌战略问题。大部分企业都在缺乏颠覆式创新的情况下努力成长，这就是惯有的市场惰性。当执行出现问题时品牌战略也会受到责备。

第二，当执行不能冲破喧嚣引起共鸣，就必须以更具创新性和包容性的执行来让战略重现生机。虽具挑战，但通常是可行的，如果有一个强有力的价值主张而且执行团队能够实现创新，那么新的生机勃勃的计划就会因此得到应有的反响。

但是，执行也许只需微调、改进或延伸就可以达到效果；或许执行只需要更长的时间去磨合并产生反响。而且，卓越的执行并不见得就一定适用于产品和价值主张，尝试新的执行方式或许只是一场空。

第三，出现重大的市场变革，原有品牌战略和执行背后的假设不再站得住脚，消费者已经转向其他产品。战略及其执行或许是毋庸置疑的，但已经失去了目标消费者，说明其目标消费市场在收缩或产品相关度已经降低。如果购买炸鸡、越野车和个人股的消费者减少， KFC品牌或许需要重新定位、重做执行计划。当初考虑把肯德基炸鸡品牌名称更换为KFC，也是为了在定位上脱离最初的桑德斯上校炸鸡，因为上校的形象已经不那么相关了。

但是，有时一种趋势或竞争对手的创新带来的显著威胁是短暂的，即使当时有短暂的声望。有很多市场上出现的势力和创新都稍纵即逝。20世纪30年代刚刚引入电动剃须刀时，大家设想安全剃刀会遭到废弃，但这并没有发生。同时，即使一种威胁真实存在，是否应该改变品牌战略也并不明晰。原有战略信守“坚持你的理念”这一说法在过去一直奏效，它也许代表着一种更好的战略。有关如何对市场威胁做出回应，第十五章将进一步详述。

第四，商业战略进化甚至改变，需要增加新的消费者群体。比如，吉列现在也面向女性，福特也认真对待那些想要更小、更便宜轿车的消费者；或者一个品牌需要得到延伸，如通用电气已经开始涉足能源领域，它的品牌也需要和这一新的商业领域更为相关，更加与时俱进，品牌的价值主张可能也会发生变化；施伦伯格现在是销售服务系统而非个人服务产品。这些商业战略的变化意味着，现有的品牌战略和执行不能给品牌提供满足新战略需求的支持。品牌战略需要驱动以支持商业战略，独立运行是一种奢侈。

但是，到底需要多大的变革？品牌愿景和执行需要从头开始吗？它可以适应微小的变化和重新定位吗？现有品牌愿景中的资产及其执行可以进行改进从而为新的品牌方向提供基础吗？是否只需一个简单的转向而不是建立一个新通道？

第五，品牌和产品缺乏活力和可见度，显得有些乏味和过时。这时，品牌的相关度就会逐渐降低，尤其是对于年轻的购买者和那些接受品牌变革的竞争对手的消费者。这时，现有的品牌愿景和执行不能满足任务需求，品牌活力的创造就需优先考虑。第十六章会讨论品牌活力的缺乏以及增强活力的方法。

但是，或许不需要（或不可能）打造一个全新的品牌战略。品牌愿

景活力或执行的相对细微调整或许能够创造足够的活力，使品牌与众不同。品牌活力的问题有多严重？有什么根源？有哪些选择？是不是仅是产品的问题？如果是这样，品牌努力是不是徒劳无益？丧失相关度的汽车品牌如果需要从头开始，通常需要一款具有明显技术和性能优势的新车型。如果缺乏验证点，任何品牌建设计划都无法奏效。

长期保持一致的战略具有强大的力量

在很多强势品牌中都可以看到品牌信息的一致性，例如可口可乐。可口可乐的首席营销官乔·特里波迪把成功归结于可口可乐品牌的长期一致性。他注意到可口可乐产品商标和包装已经沿用长达一个多世纪，具有品牌所传递的积极、乐观和喜悦的理念。可口可乐的赞助也一直持续，和奥林匹克的渊源可以追溯到20世纪20年代，对于足球的赞助可追溯至20世纪50年代。从家庭生日宴会到假期和暑期活动，可口可乐总会出现在这些庆祝活动中。它一直努力让品牌更具活力、更为现代化，包括对可乐瓶的重新设计、新的促销活动，甚至是第十二章提到的“幸福机器”，但其核心一直不变，传统计划一直持续。

一致性能够获取成功的关键在于以下几个原因：首先，任何品牌定位，或品牌建设计划获得市场响应都需要时间。想想那些定位良好的品牌，比如科罗娜啤酒（Corona beer）、维萨信用卡、宝马、全食超市、西南航空、无印良品。它们几十年来的一致性得到回报，带来了清晰、强大的品牌价值和忠实的消费者基础。不管在执行上多么聪明或是预算资金多么充裕，在短期内要脱颖而出或是对现有某种产品进行重新定位都是非常困难的。

其次，长期一致的品牌计划可以占据一个坚实的位置，因为要复制一个长期建设的品牌价值绝非易事。斯巴鲁主导四轮驱动，维萨信用卡有其自己的覆盖范围，魅力卫生纸意味着柔软舒适。竞争对手如果没有占得先机，就得选择另一条路线，而这通常是一个注定不太有效的方式。竞争者要想夺取魅力卫生纸在柔软纸巾领域中的位置异常困难。更糟的是，那些使用魅力纸巾的人会认为竞争者营销“柔软”纸巾的努力是一个巨大的错误。

再次，任何变化都会潜在地削弱已经建立起来的优势。消费者通常不能与变化保持一致，他们讨厌不熟悉的东西，就连小小的商标变化都会受到公开抵制，正如当时GAP服装想要把商标变得更现代化一样。

最后，实施一致的战略非常划算。一旦建立了强大的地位，要被赶走很难，而且保持这一地位相对容易和便宜，因为这是在巩固加强而非突破创新。一个与品牌密切相关的品牌活动或代言人可以提供更清晰、更难忘、更容易与品牌相连接的表述。而且，你无须投资寻找新的定位或支持新的创造性的执行，这一过程代价高昂而且极不确定。

这一逻辑是非常有效的。一致是强势品牌的关键，改变品牌战略或其执行必须有充分的、经过科学调研的理由。战略分析师要用排除法确定真正的问题不是产品、竞争性创新或是不通过品牌战略和执行的改变就无法解决的市场变化，才能去考虑改变品牌战略。

谨防因偏见而改变

制定真正有效的品牌愿景和执行计划是毫无疑问的目标，它们是成功品牌的标志。那么，为什么还会有那么多公司即使在表面理由很经不起推敲的情况下，仍试图改变原有的品牌定位和计划？原因之一在于企业对于改变持有偏见，需要通过合理、客观的分析加深理解。

品牌专家想要做出改变，因为他们接受的训练就是进行变革，也因为这样做非常有趣。他们聪明、智慧，其所处的文化环境注重发现问题并解决问题；他们注重洞察市场潮流并能及时做出反应，创造有效的营销。在他们看来，做去年曾经做过的事“不太有趣”。富国银行（Wells Fargo）的高管们会周期性地建议去掉或淡化“六驾马车”的符号象征，但幸亏富国银行这一品牌持久不衰的魅力，那些人的论调才没有市场。

同时，这也是实现个人事业不断向前拓展的需要。管理者认为他们应当展示他们营销方面的才华，也就是不能只去执行别人定好的策略。这也就意味着经常需要重构品牌愿景、翻新执行计划，或许还需要一个新的机构或一个不同的活动策略，旨在获取成功，由此提升职业生涯和自我形象。

因为品牌团队自己充分接触了现有战略及执行，时间久了，他们就会对它觉得厌烦甚至感到恼怒，于是错误地假设消费者也会这样。广告大师罗瑟·里夫斯（Rosser Reeves）曾宣称如果他做次优的广告，他就总能成功，因为竞争者会沉不住气而首先改变自己的广告。当问及既然他们一遍一遍在为阿纳新（Anacin）公司做同样的商业广告，为什么还要向客户收费？他回答说：要客户经理相信没有必要改变广告也是非常昂

贵的。

那些管理品牌的人迫于压力要实现市场绩效，但市场绩效几乎永远是不够的。销量的增加不取决于计划，利润永远都是个问题，特别是当资金回报率参数被用来评估投资的时候。因此，人们总是“自然而然”地得出需要进行变革的结论。由于改变内部操作方式或者产品本身非常困难、昂贵，甚至不可行，所以品牌策略及其执行就成了变革的候选对象。

还存在一个愿望陷阱：品牌团队会不停地追求执行上的“完美”和不可思议的改进，而如果实现这两个目标的概率极低，那么事实上这样做是无效的，不可能成功。这有点像寻找不老泉，是一种难以抑制的对资源的白白浪费。能够生成伟大创意的人很少，允许他们茁壮成长的产品和市场环境则更少。而且，当有一个潜力巨大的产品出现的时候，需要用昂贵的、有一定风险的营销投入来支持。如果没有得到相应的反响，或者彻底失败，那么就拖了品牌的后腿。

小结

品牌战略的长期一致性让我们确立了有利地位，使品牌拥有自己的定位，让消费者感觉更舒适，也更省钱。我们的目标应该是拥有一个清晰、强大的品牌愿景来持久驱动品牌计划保持创新与活力。不是所有品牌都会如此幸运，但这样做的好处显而易见。

一致性并不意味着对一个愿景顽固不化的战略坚守或是较差执行的不断重复。改变品牌战略及其执行必须有非常实际的理由，比如不尽如人意的战略或执行、市场或商业战略的变化，或品牌活力的缺乏。但是一种变革必须要有其合理性，而且要明确抵制人们趋向于实施变革的“偏见”。对于不成熟的或没有把握的品牌战略变化决策要坚决反对，变革要尽可能客观和考虑周全，不能出于某个人的某种直觉。

第十四章 企业内部品牌化：要素之一

企业文化能把战略当早餐吃。

—彼得·德鲁克

你可以通过向员工问以下两个问题来测试你的企业：你们的品牌代表什么？你在乎吗？如果员工不能对以上两个问题做出肯定的回答，那么企业战略的可行性就非常小。企业内部品牌化的目的就是要确保员工知道他们的品牌愿景，他们真的在乎才是最重要的。

拥有强大的企业内化品牌具有以下优势。

第一，一个清晰、强大的企业内化品牌可以为员工和合作伙伴提供导向及激励。让一个品牌充满生机包含一系列的决策，清晰的品牌战略会为此提供指引，企业的员工和团队也更想知道一个决策或计划是否符合品牌战略，从而不适当的品牌联想或品牌计划出现的风险就会降低。

第二，企业内部品牌化可以激励员工发现并实施创造性、突破性的品牌建设计划—可将其延展为一个“伟大的”创意。通常出现的一种倾向是将先前的计划和预算原封不动地作为规划未来的发展蓝图，受到激励的员工会留心注意在市场中没有得到反响的品牌信息或传递，从而有针对性地设计出与众不同的、更加有效的计划。

第三，一个被强势品牌感召的员工会主动和他人谈论自己的品牌。不管是一个销售员在跟零售商谈，还是一个咨询顾问在和消费者谈，或是一个银行职员在和消费者交流，甚至是一个汽车公司的工程师在跟他的推特跟帖者交流，或是一个家电公司的高管在和一个邻居交谈，他们总有机会进行一次有影响的营销传播。在互联网时代的今天，这些看似细小的营销机会所传播的信息甚至可以在一夜之间变得家喻户晓，但这一切都需要员工对自己的品牌有所了解并深切关心。

第四，一个包含更高目标愿景的品牌更有可能让员工体会到工作的意义和成就感。打个比方，这个更高的目标或许是创造一款非同凡响的产品，从而改善消费者的生活或是使发展具有可持续性。它可以代表一个充满活力的共同目标，为企业带来更多有创造性的和忠诚的员工。

第五，一个有活力的内化品牌战略可以支持企业文化。企业文化是一个战略及其实施的基础，包括一系列隐藏在产品背后的价值观。除了以产品为中心的内容之外，一个品牌愿景通常应该包括这些价值观元素的部分或全部，这些元素与企业战略及消费者需求相联系，不仅能够支持企业文化，而且为企业文化提供了依据。

企业内部品牌化在任何情况下都很重要，有时它不仅关乎成功，甚至关乎企业的生存。比如，当一个新的品牌愿景因为如下的某个情况刚被创造出来的时候：

•当品牌愿景缺失，或已有的愿景失效，已经影响到商业战略的成功实施时。

•当有并购行为，需要两种战略、文化和品牌迅速融合时。

•当商业战略或高级管理团队发生了变化，企业需要转向时。

在以上任何情况下，企业都既有机遇也有挑战。机遇是抓住时机，通过参与者的关注来发起或再次发起新的内化品牌行动；而挑战则在于正确的实施一定要贯穿始终，这样品牌愿景才不会成为一种空洞的承诺。

使企业内化品牌具有生命力有两个必要条件。首先，需要有一个已经证明在市场上可行的、清晰强大的品牌愿景；其次，要得到上层管理团队的支持，他们要相信一个强大的内化品牌对商业战略有非常重要的作用。如果首席执行官和管理高层不赞同这一政策，那么所有的努力便失去了支撑。让管理高层参与品牌愿景的发展或让他们与消费者接触，以便对这个竞争性环境有进一步的认识，这是企业内部品牌化的一部分。

在内部传播品牌

如何把品牌传播给员工？首先，要针对企业内部由组织角色和学术水平决定的不同员工群体来制订不同的计划。比如，针对管理高层、与消费者直接接触的员工或是充当企业内部品牌代言人角色的员工，需要有不同的传播计划。

对于每个群体来说，计划必须反映出员工需要经历的三个阶段。第一个是“学习”品牌愿景阶段，了解品牌愿景主要包含哪些内容、和其他

品牌有哪些区别。第二个是“相信”阶段，相信品牌可以在愿景的引导下前进，愿景会带来最终的成功。第三个是“活化”品牌阶段，员工受到激励并得到授权实施品牌愿景，不管是在外部还是在内部都成为这一愿景的拥护者。

“学习”的过程可以也应该包含所有的传播手段，比如新闻通讯、研讨会，以及品牌代言人、高级经理、有影响力的人和其他人的个人努力。如果包含正确的企业文化内容，一本品牌手册或一张品牌卡片都会非常有益。一本品牌手册或一个视频不是写着能做什么和不能做什么的守则书（尽管守则书也有自己的意义），它是利用视觉、隐喻和故事来启发员工，并传播品牌愿景的信息，提供更丰富的内涵。它可以成为内部局域网的一部分，在新员工培训或业务陈述中使用。在品牌卡片上简明描述要实施的主要愿景要素也会非常有效，尤其是首席执行官经常在各种场合提到这些要素的时候。

促进员工学习应该远远超越传播愿景本身。应该把愿景和商业战略联系起来，使愿景需要长久流传下去的合理性更加清晰。如果管理者运用印刷品、视频或自己亲自解释商业战略背后的“是什么”和“为什么”，那么内部化品牌愿景就能够为这一努力发挥关键作用。可以通过突出所追求的愿景与目前现实之间的差距来促进员工努力地学习。当然也会出现各种挑战，比如“消费者体验不符合品牌战略”、“创新不足”、“高级目标需要具体营销计划来引导”等。如果过多关注愿景本身的传播，就会有促成企业内部员工产生不同观点的风险。

“相信”的阶段包括一系列更广泛的传播活动，但最重要的一步是：品牌愿景背后要有实质性的内容来体现企业的承诺和责任。通过两个步骤可实现这一点。

第一，用比较高调可见的计划来使品牌愿景和与之联系的商业战略获得真正的成功。这或许是一个“文化转变”培训计划、一个产品革新计划、一个广告策划或是一个“消费者体验”增强计划，但无论哪种计划，都必须要有包括投资在内的实质内容。

第二，让员工评估机制及其薪酬体系与有关新项目的企划相匹配，用衡量与奖励来激励员工行为。20世纪90年代初，IBM公司陷入了巨大的财务危机，随时都有可能被分解为7个部分。此时，IBM总裁郭士纳提出了一个品牌愿景，即为消费者提供完整的解决方案—一个跨越整个公

司不同部门的方案。这个方案的一部分任务是建立独立经营机构之间相互合作的文化，在对员工的评估机制中，弱化对独立经营单位财务业绩的评估，同时增加反映员工跨企业合作能力的内容。这为整个公司传递了一个重要信号。

在“活化”的阶段，要鼓励员工采取行动。这一阶段是最困难也是最关键的，这需要超越传播，到达行为层面。研讨会可以发挥重要作用。研讨会上可以要求员工参与以下活动：

•制作能够代表品牌愿景维度的形象宣传片。

•评估现有计划是否符合品牌战略。

•描述在各个消费者细分人群中典型消费者的个性、假期的选择、阅读的书籍等来直观地了解不同的消费者。

•利用创新性的技术实施新的计划来强化品牌。比如，考虑如何改进“最糟的创意”让其发挥作用。也可以使用任意一个物体，例如锤子，作为起点进行发散性思维。

•向与会的员工发问：他们应该在日常工作中做出哪些改变来增强品牌？

•让员工和消费者进行角色互换。

特别任务团队也可以发挥很大的作用。例如微软有一个叫“微软绿色团队”的特别任务小组，通过发动社区群众及对内部员工宣传的方式来推动环保的目标。这样的团队可以设计和实施他们自己的计划，更重要的是，可以让关键人物参与其中。

让员工直接面对消费者是突出品牌愿景的方式之一。比如宝洁，它会定期让管理人员到消费者家中或去商店当售货员，直接面对消费者（通过“陪同购物”或者作为柜员）。一些企业鼓励员工通过推特或其他方式定期与消费者接触。当一个管理人员与消费者有了第一手的接触，就会发现更多鲜活的问题，这样做对创建和支持企业内部品牌化的重要性是显而易见的。

员工的参与也可以通过间接的方式。有时让员工参与一个关键品牌建设的计划是比较容易的。例如，喜力啤酒通过一个内部桌上足球的比赛来激发员工对它的一个关键的品牌建设行动—赞助欧洲冠军杯的热情。8000多名员工参与了这一活动，其中85%的人觉得这个比赛代表了

喜力啤酒的核心价值观。另一家公司让员工帮助制作了一个能形象地代表公司价值观的大幅挂毯，悬挂在公司总部的最显眼处。

在企业内应该有一个“品牌卫士”—能够管理品牌并且愿意扛起品牌大旗的某个人或某个团队。他应该是企业内部品牌化的首席发言人，能向职工传递品牌思想，鼓励他们发现传播品牌的创新性办法。“品牌卫士”也要保护品牌，防止品牌被误用或妨碍设想的品牌延伸、品牌合作、促销、赞助以及其他计划的实施。“品牌卫士”或许需要创建一个品牌形象大使团队—在公司上下能够代表品牌的员工。特别是，这些人应该在公司内部具有良好的信誉、首创精神，并善于与他人合作。

最后一条建议是：如果品牌愿景是挑选和保留员工的标准，那么在内部传播品牌和增强品牌活力就会变得非常容易。在第五章介绍的Zappos.com，它以“为消费者提供最贴心的服务”为目标，其核心品牌价值包括为消费者提供超预期的体验—“不惜一切代价为消费者服务，哪怕到奇怪的地步”。所以，Zappos.com就要挑选适合它的品牌价值观的员工。其中一个用来筛选员工的问题就是：请讲述你做过的最奇怪的一件事。在员工试用期内，企业也会用他们是否符合“奇怪”的价值观及其他要求作为最终评价标准。另外一家企业哈拉（Harrah）赌场，是用价值观来指引聘用决定的，找到极其乐观积极的员工是他们的目标。哈拉招聘员工采用类似《美国偶像》（American Idol）的娱乐节目方式，让评委选出最终的获胜者。

标志性的故事

那些长期流传的标志性的故事代表着品牌的核心，它们是能让品牌在市场尤其是在企业内部具有生命力的强大辅助工具，企业内部才是这些故事的天然家园。整体来说，这些故事都是强大的传播工具和信息储存工具，它们可以潜在地以一种包容和难忘的方式传播简单与复杂的信息，并且相当具有真实性。

一个能够反映企业的历史传承、讲述品牌价值的故事是真实有力的。1912年，里昂·　比恩狩猎时双脚常会湿冷难耐，这令人很是沮丧。于是他自己做了一双防水靴，底层由防水橡胶制成，上层是轻薄的皮革。这种靴子穿起来很舒服，所以很快投向了市场。当最初的100双鞋子通过邮寄销售后发现了一个缝制方面的问题，里昂·比恩公司退了消费者的钱重新开始，这一决定造就了里昂·比恩传奇的“确保100%满意

度”的市场表现，形成了坚守质量和诚信的传统。威廉斯–索纳玛公司的先驱者恰克·威廉斯和霍华德·莱斯特在最初就有清晰明确的品牌愿景，威廉斯–索纳玛代表专业的烹饪、认真的厨师、功能性的产品、同类最佳的产品、集各种口味与风格为一体的菜式，以及服务方式的创新者。自那以后，这一传承一直引领这家公司的发展。

故事既可以是员工的杰出决策和行动，也可以是能给品牌带来灵感和情感的不同寻常的消费者经历。诺德斯特姆的一个阿拉斯加分店员工在明知道他们的商店根本不卖轮胎的情况下（有一个轮胎店的旧址在这家百货公司现在的位置），接受了消费者退换一条旧轮胎的要求。这个有名的故事显示了诺德斯特姆对退货政策承诺的决心，以及它以消费者为中心的商业理念。强生迅速地对泰诺投毒事件做出反应，不但从商店收回所有产品，而且对其进行重新设计包装，使得下毒者不能轻易打开包装，清楚地表明了公司所持的安全可信的声誉远比产品召回的成本重要的姿态，由此成功展示了它把消费者的信赖置于崇高地位的理念。

保持内部创新和产品活力是大多数公司关键的需求点。由新产品带动而建立重要的商业平台的故事能够说明企业的创新风格和驱动力。比如巴塔哥尼亚是由登山者创建的，它的主打产品是对消费者需求的回应：以前登山时用来钩住绳子的硬钢丝架会损坏岩石表面，于是他们就发明了一个替代品—可以用手插入或拔掉的铝制楔子，使用时非常方便，无须铁锤帮助，这使他们的商业战略和品牌发展进入了一个新的阶段。象牙皂会“漂在水面”的特点是因为一个产品错误而被“创造的”，宝洁发现了这一机遇并把它转化成了资产。3M公司的便利贴起源于它的一个工程师，当他在合唱团演出时需要一个不会掉下来的书签，他于是意识到有时消费者只需要一次性暂时粘牢的贴纸工具，这就是后来的便利贴。3M的故事告诉我们，有时当产品创新不能实现已设定的目标时，改变目标本身或许会为成功带来新的可能。

除了历史传承故事之外，现代故事的传播对保持品牌新鲜度也非常有益。对于一家创始人已经离开、战略已经改变，或已经被合并的公司来说，他们可能缺少一个能够有历史传承的故事。在这种情况下，就需要发现和创造新的标志性故事。同时，因为故事发挥作用的场景千差万别，所以建立一个故事库还是很有必要的。

美孚的经验对我们来说具有指导意义。为了要确认内部榜样，美孚对员工做了一场测试，让他们识别哪些计划与活动最能代表美孚的领导

力、合作关系和可信任特性，获胜者有机会参加美孚资助的一个活动，比如美国印第安纳波利斯500英里汽车大赛，并可以获得“内部身份”待遇。最终有300多人参加了这一测试，测试的很多内容涉及公司的品牌愿景。这些员工递交的创意中产生了一个副产品，就是一些可以用来描述品牌愿景的外部榜样和例子，这让品牌有了深度和情感，由此可以成为未来标志性故事的来源。

要保持标志性故事的可见度和生命力是一大挑战。解决这一问题的办法之一是在公司内部网站及品牌网站上增加一个历史传承板块。还有一种办法是采用象征物来代表重要的故事。里昂·比恩给第一双靴子塑了一座大雕像。惠普在帕洛阿尔托有一个车间，那里是比尔·休利特和戴维·帕卡德创业的地方，还有一个实物展览馆，陈列了他们最初的一些产品，包括他们的第一个振荡器。第三种方式是把事件或识别符号与这些故事相联系。

外部与内部品牌

外部和内部品牌存在一种关系，可以让两种品牌相互增强。如果二者协调一致、有明确具体的共同要素，对品牌的建设就会事半功倍。有时，它们可以完全一致，这样会更容易实现协同增效。

员工通常会清楚地看到企业为外部品牌建设所花费的大笔预算和它创造性的营销计划。美国航空公司“友好天空”（Friendly Skies）的外部品牌行动，旨在通过品牌承诺的可见性来影响员工，向他们展示当外部承诺兑现时，消费者会得到哪些正面的影响。

内部品牌会促进员工去影响外部品牌。比起外部品牌，内部品牌的志向更大，可以包含企业想要实现却还没有能力实现的目标。要实现一个颇具野心的维度，或许需要文化的变革、新品牌资产的发展或新产品的改进。品牌的野心可以激励和引导员工为它的实现而努力。在外部品牌建设中，与品牌野心有关的要素可以先搁置一旁，直到品牌能够真正对其实施的时候再去强调。

对瑞士500强公司的一项研究发现，就企业利润率来说，那些同时强调内部和外部品牌愿景的企业要明显比那些仅把品牌愿景作为内部文化驱动力的公司利润率高（前者利润率14.4%，后者11.3%）；也比仅把品牌作为外部促销手段的公司和认为品牌愿景无用的公司利润率要高

得多（后两者利润率分别为9.6%和8%）。

小结

一个强大品牌的建设始于内部。为了在市场上创造一个强大品牌，员工和合作伙伴都需要了解品牌愿景，关心它的实现。一个清晰、具有激励作用的企业内部品牌在为推进品牌的前进计划提供指引和动力的同时，还可避免造成混乱或失信于消费者。创建一个强大的企业内部品牌包括三个步骤—“学习”“相信”和“活化”，主要参与者应该是管理高层、面对消费者进行服务的员工及企业内部品牌代言人。同时，企业要收集标志性的故事并发挥其影响力，通过生动、真实的故事来支持品牌。

第四部分
保持品牌的相关性

第十五章 品牌相关性的三大威胁

小红帽穿过森林时，一个巨人改变了前面道路的方向，小红帽的同伴于是建议走另外一条路。小红帽说：“我妈妈告诫我不要离开大路。”但同伴却说：“可是你已经偏离了大路。”

—史蒂芬·桑坦，《走进森林》

品牌不但渴求成长、成功，甚至想成为市场的主导，但是也要谨防失去相关性。大多数品牌面临的危险，是越来越多的消费者不再把它视为一个可接受的选择。

可能导致品牌失去相关性的方式有三种：

•附属于品牌的子品类产品（或种类）正在衰退或发生变化。

•出现了一个不购买的原因。

•品牌丧失活力和可见度。

子品类产品的衰退

动态市场的一个标志性的威胁是消费者不再购买品牌提供的产品或服务。新的子品类（或品类）会随着竞争者创造的新的“必需品”而不断出现。一些新的趋势，比如健康饮食，在刺激一些子品类产品发展的同时，会让其他子品类处于不利位置。

如果一个消费者群想要环保型的混合动力汽车而对SUV（运动型多用途汽车）不感兴趣，那么不管拥有一辆SUV看起来有多酷，你都会无动于衷。消费者或许仍然尊重SUV品牌，相信它有最佳的性能和市场价值。他们或许会非常喜爱这一品牌，并把它推荐给对SUV感兴趣的朋友，只要他们想买一辆SUV，也许就会买你的。但是对于那些已经转移消费目标的人来说，你的品牌和他们毫不相关。可以确信的是，即便你的汽车也采用了混合动力技术，他们也不会购买，因为你的品牌在混合动力领域缺乏可见度和信誉度。

以这种方式丧失的相关度会在不知不觉中加剧，因为它是逐步发生的。与此同时，即使你的品牌再强大、消费者再忠实、不断的创新给产

品带来的优势再大，这种情况还是会发生。具有讽刺意味的是，当市场发生变化时，品牌的力量之源反而会成为提高相关性的不利因素。想想第七章分析过的日本啤酒，1986年朝日啤酒引进了超级干啤，在很短的时间内就从麒麟拉戈（Kirin　Lager）啤酒那里拿走了10%的市场份额，成为紧随其后的啤酒企业。而麒麟是日本啤酒界的王者，在过去的25年间大约占有60%的市场份额。麒麟比朝日更显赫的声誉使得它不可能也通过推出麒麟干啤来与之抗衡，因为麒麟在干啤领域完全没有品牌信誉度。

最大的悲剧是，虽然与其他品牌形成了显著的差异，创造了品牌的活力和可见度等辉煌战绩，赢得了“我的品牌比你的好”这一战役，但仅仅因为相关性的丢失就让所有的努力都付诸东流。想想一个一直以来努力占据最佳位置的电话亭，或一份拥有最佳编辑的报纸，如果假定把这些品牌的弱点归结为品牌喜爱度（而非相关性）的问题，那么就会偏离目标，做一些不能真正解决问题的无用功。

当消费者根本上改变了他们的消费目标，从而导致品牌处于失去与某个子品类产品的相关性的风险中，有5个策略可供借鉴。

取得与竞争者的对等地位

把目标定为针对竞争对手的“必需品”，创造一种非常相近的替代品，这样品牌就不会再被排除在外。如麦当劳在面临星巴克对它早餐和零食时段带来的威胁时，它引进了麦咖啡餐厅，这让许多消费者认为麦当劳也像星巴克一样对咖啡品质十分关注，从而使麦当劳留在了选择范围内。

跨越式创新

如果不满足于与竞争者平起平坐，一个公司就要努力推出新品类或子品类来取代竞争对手，或至少要成为一个实质性或变革性创新的优秀玩家，从而超越竞争对手。耐克通过Nike　＋和iPod传感器，让跑步者在聆听音乐的时候还能记录运动数据。阿迪达斯的miCoach系统超越了耐克，开发了诸如教练圈（把你和教练连接起来）、智能手环（手腕上的教练）和支持性讨论（获得解决问题的答案）等功能。思科公司也好几次面临产品线的不足，但它们通过收购弥补了这一不足，增加了思科驱动协同系统，实现了跨越式发展。

跨越式战略通常需要一种重大或变革性的创新，当然，这是不容易

实现的。毕竟在竞争对手已经拥有强大实力和规模的市场中分得一杯羹是非常困难的，即便你拥有可观的创新能力。

重新定位

通过改进和重新定位品牌，可以增强价值主张与动态市场的关联性。里昂·比恩最初的业务只是提供狩猎、垂钓和露营方面的产品，后来经过重新定位，成为一个涉及范围更广的户外品牌公司，与一些诸如远足爱好者、山地自行车爱好者、越野滑雪爱好者、水上运动爱好者等户外爱好者联系起来。它的户外产品仍然秉承敬畏自然、尊重自然、勇于冒险的理念，只是换了新的视角而已。

重新定位面临的挑战是在新的定位中必须有足够的实力赢得信任，并且能够有效地实施新的品牌战略。里昂·比恩必须适应新的定位，提供具有相关性的产品。

坚持你的理念

不要试图去改变自己适应他人，要坚持用同一价值主张保持对同一战略的不懈追求，并把它做得更好。第十三章曾经讲过，安全剃须刀在20世纪30年代受到了电动剃须刀强大功能的威胁，然而，吉列一系列让人难以置信的创新使它击败了这一新的种类并实现了稳步增长。In-N-Out汉堡是美国西部的一家快餐连锁店，建立了对汉堡、炸鸡、薯条绝对忠实的客户群，并没有适应健康潮流而调整菜单，一直坚持使用不打折扣的品质和服务来保持其一致性—因为他们有一种信念：必然有一些有价值的消费者不会理会时下流行的健康潮流，而另外一些消费者会偶尔过来解解馋。

坚持自己的战略当然也有风险：新的种类或子品类或许建立在一个不可逆的历史趋势或强大优势的基础之上，逃避现实是徒劳的，甚至会带来灾难性的后果。

减资或退出

如果以上四种应对策略都没有效果或不可行，那么剩下的选择就只能是减资—保留或撤销商业资源，甚至完全退出。这一策略包括把投资从一个衰落的产品市场转向一个正在上升的市场。例如，宝洁公司退出了大部分食品市场，转而投资化妆品和护肤品，因为它们的增长和利润空间更大。通用电气涉足许多可再生能源业务，投资医疗领域，对许多成熟的业务进行减资和撤资。从已有的业务领域中减资或撤资非常痛

苦，但这却是公司应对动态市场能力的重要组成部分。

减少投资的风险将会导致子品类的发展趋势变慢、停滞，甚至朝相反的方向发展。这时品牌已经因为撤资而丧失了竞争能力，而市场却有可能再次变得充满吸引力。预测未来并不容易，20世纪60年代后期，大量的文章和报道详细描述了为什么“不用支票的社会”很快就会变成现实，所有公司都必须向这一“事实”低头而进行调整。但是支票的使用却在过去的20年里实现了增长，只是在20世纪90年代增势才逐渐放缓，直到2004年左右，它才开始急剧下降。即使在2010年，支票签写比信用卡交易还要高。正如尤吉·贝拉所说：“未来不会和过去一样。”

选择合适的回应

最佳的回应须视具体情景而定，但必须考虑几个比较难以回答的问题：对相关性的威胁有多大？支持它的趋势有多大？判断公司获得对等地位、跨越式发展或重新定位的现实依据是什么？它有没有创新的能力、增加产能的能力和取得市场成功的能力？

品牌的负面新闻成为“不买的原因”

当一个品牌产生一些负面新闻的时候就会导致相关性的丧失，比如由于质量问题或因为大量的消费者都不喜欢某种方案、政策或计划，它就会成为“不买的原因”。毕雷矿泉水（Perrier）曾一度面临污染严重的问题，这对它最根本的品牌价值带来了打击，对它的营销和形象也造成了很大的负面影响。一些消费者回避耐克，因为他们发现耐克工厂剥削外籍工人。雀巢曾经大力宣传它的婴儿配方奶粉能代替母乳，因为在贫困地区尤其在缺乏洁净饮用水的地方，母乳会造成婴儿的痛苦甚至死亡。这引起了消费者的极大反感，也造成了30多年以来一些消费者对雀巢奶粉的联合抵制。即使是一个很小的产品特性也有可能产生负面效应，比如一些消费者只是因为某些德国车没有杯托而不愿购买。

对“不愿购买”原因的处理可以从以下两方面着手：（1）通过正面宣传打击负面新闻；（2）改变讨论的内容。

消除负面影响

在21世纪来临之际，美国市场的现代车曾与“韩国车质量差、品牌单调无聊”这一感知做斗争。其结果就是现代必须面对两大“不愿购买原因”。

现代公司从1998年起就发起了设计和生产优质轿车的计划，到2004年，其品牌已经从J．D．Powers公司测评中的末几名一跃成为前几名的优质汽车。然而，尽管其质量实现了真正转变，但直到它把一个质量转变的故事适时呈现给大众时，大家对现代车质量差的感知才有所转变。现代的品牌优势在于坚强有力的保修承诺，企业在最初的10年里，对传动系统的保修是10万英里，被看作是“美国的最佳保修”。他们还用形象的语言讲述了现代汽车的优质品质，获得了巨大的可见度。当奢华车型现代劳恩斯（Hyundai　Genesis）被引入市场时，获得了2009年底特律车展年度汽车奖，品牌的质量形象获得巨大提升。同时，在超级碗、世界杯以及其他重要赛事上，良好的广告执行也为其提供了有力支持。

因为现代一直在模仿和跟随，设计缺乏灵感和差异性，从而被打上了“无聊”的烙印。对此，现代公司开展两项计划对这一印象做出回应。一是他们的“保障计划”，现代公司在2008年经济危机的时候承诺，如果任何一个现代车的消费者失业，它就会把车买回来，这一计划被视为具有创造性和对美国经济的不确定性有同情心的反应。另外一个是鲜明的品牌设计，“流体雕塑”让汽车设计极具吸引力，使现代汽车的设计从不利因素变为一种有利资产。

通过消除负面评价，现代汽车在美国市场的占有率从零发展到5%。更让人惊奇的是它相关性的显著上升，30%的购车者表示会考虑现代。

从根本上改变讨论的内容

直接对负面新闻进行攻击，确保它不再存在或再也无法发挥负面作用。这种方法的确很吸引人，但是，这样的努力有时反而会提醒人们这些问题的存在，公司也会因之进一步丧失信誉。更有效的办法是转移话题，提供另外一种视角，让负面信息不会自动进入人们头脑之中，远离话题中心。

2005年，沃尔玛遭到了8%人口的联合抵制，在其他人眼中也成了不受喜爱的形象。这些消费者群体主要是为沃尔玛对待员工和供应商的不良态度而恼怒，认为从中国供应商购买产品的庞大计划会彻底摧毁小型零售商。沃尔玛当时采用正面迎战的方式来应对这个问题，结果却适得其反，令这个问题得到社会上更高的关注度。其实，如果采取改变讨

论内容的方式可能会更有效。

问题的解决始于2004年的一次野营活动，当时沃尔玛的董事长罗布·沃尔顿接受了“成为环保计划领导者”的挑战。最终沃尔玛制定了一个非常有影响的大规模可持续发展计划，这个计划广泛涉及员工、运输、店面、仓库、供应商、社区和消费者。他们特别组成了14个团队—由沃尔玛的管理者、供应商、环境小组成员、监管者构成—分别关注各个领域的可持续性，比如店面运营、物流、包装、木制品的使用等等。对这个环保计划做出回应的供应商，从阿拉斯加捕捞鲑鱼的渔民，到大企业联合利华（其浓缩洗涤剂与同类产品相比使用更少的空间和包装材料），都纷纷表示他们不仅喜爱而且大力支持这一举措。

这个计划不仅降低了沃尔玛的能源消耗，大大降低了运营成本，而且对整个国家来讲也具有非常重要的意义。另外，这个计划使沃尔玛店铺的有机食品甚至有机棉花制造的衣物等有机商品大大增加，受到了消费者的青睐。这个计划最初的动机只是要做正确的事，但最终却是一笔利润丰厚的投资。

这个项目把品牌提升到社会责任的层面，一是得益于项目背后的故事，二是因为项目实现的效果，这二者都引起了人们极大的注意。一篇题为《很难再讨厌沃尔玛》的文章非常准确地概括了对沃尔玛的认识。可见，围绕沃尔玛品牌的讨论发挥了正面的影响，这说明在面对负面新闻时，我们有了另一种更好的选择。虽然沃尔玛面临的相关挑战并没有结束，但是已经在很大程度上得到缓和，并且发展轨道是非常积极的。与公司几年前的定位相比，这是一个显著的转变。

防御措施可发挥作用

所有经理的想法都是通过尽力改进产品来增加其正面性，但是解决那些负面因素或许更有效率，这样可以让品牌与一个更大的群体发生关联。但仅仅从功能上来解决不足是远远不够的，必须要有一种新的传播方式来打动已经放弃了这个品牌的消费者的心（在做出购买决定时，熟悉的品牌常常能取得出人意料的结果）。这时就需要讲述品牌故事，像之前提到的现代汽车“流动雕塑”，或像沃尔玛的环保计划这样可见度高的计划就可以发挥作用。

已丧失活力的品牌

品牌活力的丧失是对品牌相关性的第三个威胁。活力对相关性至关重要，是因为它创造了可见度，相关性要求品牌在适当的时间能够从人的大脑中冒出来。一个品牌丧失活力，它的可见度就会丧失，它自己也会在混乱和嘈杂的市场环境中迷失。一个没有活力的品牌也会令人厌烦，人们会认为它是过时的和平淡的，从而不再接受它。

下一章将会讨论为品牌注入活力的三种方式—创造新的产品生命力、让营销计划具有活力、找到或发展一个与目标品牌相关联的“品牌增能器”。

小结

获得成功的感觉很好，但避免在一个重要的市场领域丧失相关性也同等重要。比起对个别巨大成功的依赖，保持相关性通常更容易，花费也更低，它还可以为未来的成功战略搭建舞台。

一个品牌会因三种原因丧失相关性：一是正在衰落的子品类，这时可以通过在不利方面与竞争者获得同等地位，通过跨越性的创新重夺优势地位、重新定位品牌，采用“坚持你的理念”的策略、减资或退出等方式解决这一问题；二是出现“不愿购买的原因”，可以从根本上改变讨论内容使负面因素得到中和；三是品牌活力的丧失，这将在下一章讨论。

我们面临的挑战主要是，要意识到相关性丧失的威胁并对其保持敏感，只要明确和了解了威胁所在，问题就可以得到解决。就像抗击一场严重的疾病一样，越早察觉出相关问题，就越容易找到一种有效的应对措施。但察觉通常并不容易，需要具有市场调研能力、对数据的洞察力以及对于市场变化和出现的品牌弱点有战略敏感性的管理人才。

第十六章 让品牌具有活力

我觉得一段关系就像一条鲨鱼。它要一直前进，否则就会死。我觉得我们现在手上握的就是一条死鲨鱼。

—伍迪·艾伦，电影《安妮·霍尔》

除非你的品牌是个例外，否则它的发展就需要活力。一个有活力的品牌至少要具有以下特征中的一个：

•有趣/令人兴奋。让人们有谈论该品牌的理由（如A E、全美运动汽车竞赛协会、皮克斯、红牛、联邦快递杯）。

•邀人涉入/参与。人们愿意参与其中，它是有价值的活动或生活方式的一部分（如乐高、迪士尼、星巴克、谷歌、亚马逊）。

•创新/生动鲜活。品牌要有创造“必需品”的创新能力，这些创新能够定义新的子品类或具有不断增长但又可见的特征（如苹果、维珍、通用电气、3M）。

•有激情/有目标驱动。品牌要传递能够激发激情的更高目标（如全食超市、巴塔哥尼亚、无印良品、Method、本杰瑞冰激凌、卡西等）。

一个活力不足的品牌有三个潜在的不利因素。第一，它会因为缺乏可见度而减少被考虑的可能性，而可见度是相关性的一个必要条件。第二，活力的丧失会导致品牌被看成平淡无趣的、过时的和不能与时俱进的。品牌不再适合消费者的自我形象或生活方式，因为过于守旧而具有负面的自我表达和社会效应。第三，品牌活力的丧失会让其主要形象要素衰落，这一点得到了一些不力证据的支持。

扬罗必凯BAV（品牌资产评估）数据库包括从1993年至今对40多个国家的4万多个品牌从75个方面进行评估的数据，约翰·泽吉玛和艾德·利巴写的《品牌泡沫》对BAV数据库中的发现进行了报告。报告显示，围绕信用、尊重度、品质感知度、知名度等指标评估的品牌价值这些年来正在急剧下降。比如，从20世纪90年代中期到现在的10～12年间，这些品牌的信任度几乎下降了50%，尊重度下降了12%，品质感知度下降了24%，甚至连最显著的认知度都下降了24%。从分析的那一刻开始，这一下降还在持续，甚至更快。

没有呈现下降趋势的是那些真正具有活力的企业。总体上，它们不仅抵制了形象的下降而且保持了驱动财务业绩发展的能力。实践证明，不断增加的品牌活力可以增加产品的使用率和喜爱度。另外，华盛顿的鲍勃·雅各布森和哥伦比亚的娜塔莉·米吉科进行的BAV模型研究发现，对那些高活力的品牌来说，其活力的增长和态度的改善会带来股票收益的增长（基于对像通用电气或IBM的研究，这些品牌代表了公司产品销量中最重要的部分）。事实上，BAV研究团队重新定义了差异性，现在称之为“活力差异性”。因为如果没有活力，差异性的效果就会大打折扣。

如何让一个品牌具有活力？有三种方式值得研究：提供有生命力的新产品、使营销充满活力、找到或创造一个品牌增能器。

新产品的生命力

一个保持品牌活力的方式就是通过产品创新。多芬、通用电气、三星、哥伦比亚户外（Columbia Sportswear），还有其他一些品牌，在持续进行创新的同时，也让品牌具有了趣味性、可见度和活力。

为一个健康发展的品牌添加或提升活力是一大挑战，但更大的挑战是让无趣的、活力退化的品牌重新获得活力。在这种情况下，一个有意义的产品或服务创新可以发挥关键作用。当品牌能让消费者得到自我表达和社会利益时，一个重要的产品创新能够让品牌真正宣称：我现在与众不同，你必须拥有。如果产品没有创新，任何关乎变革的宣言都无法奏效。

凯迪拉克通过质量和营销的改进重新激活了品牌，但最关键的一个要素是一款获得汽车奖的新车CTS。虽然这款车不是一个单独的创新，但它与品牌长久以来的声誉一脉相承。公司曾任由声誉滑落以至于一度失去了相关性。在利用品牌传承的同时，也要寻找能够使它现代化的方式，这是让品牌重新具有活力的关键要素。事实上，尽管困难重重，但与创造新品牌相比，让一个无趣的品牌重新具有活力会更容易一些。然而，在卡迪拉克的事例中，如果新车没有实际的验证点，重获生机就不可能实现。

使营销具有活力

创造一个有突出影响力的新产品对大多数品牌来说只是小概率事件。同时，在一些产品种类领域，比如热狗和保险，要么很成熟要么很

无趣，要么二者兼而有之，新产品的活力并不能成为品牌活力的来源。因此，在很多情况下，创造一个颠覆性的营销计划就成为另一种选择，与产品创新相比，这样做可以为品牌获得活力提供更多可行的路径。下面详述了一些计划。

•参与式促销。丹尼斯（Denny’s）在超级碗广告和在线传播的帮助下，一天之内就分发了200多万份“大满贯早餐”。免费早餐的提供让其声名鹊起。

•强大的广告。古风（Old Spice）男士香水的代言人以赛亚·穆斯塔法是前全美橄榄球联盟明星、演员和减肥专家，他告诉女性“你们的男友闻起来也可以像我一样”。其最初的广告在两年内产生了4 400万次的网上点击率，这使古风成为活力四射的领导品牌。

•进行零售。苹果专卖店是其产品和品牌取得成功的一个重要方面，是因为专卖店充满活力而且紧扣主题。耐克、松下和索尼也有自己的主题商店，能够以一种强大而综合的方式来展现它们的品牌和品牌故事。

•一个更高的使命。正如第五章所讲的，一个更高目标可以让员工和消费者都充满活力，诸如绘儿乐的目标是帮助家长和老师培养品质优秀、有创造力的孩子；苹果的宗旨是追求制造令人疯狂的伟大产品；巴塔哥尼亚开展“减少、维修、重复利用、循环”的消费者行动计划也是为了提升品牌。

•流行的视频短片。正如第十二章提到的，DC鞋业因为一个特技表演者的视频而保持了很高的可见度，而可口可乐则通过“幸福机器”的视频提升了活力。

在提升品牌活力的四个层面中，对许多品牌来说既可用又有力的方式是参与。这可以由一些计划去激活，比如建立消费者上网时必去浏览的活跃社区。在这一层面取得成功的关键就是第十一章所说的关注消费者的甜蜜点—兴趣和活动，这是他们个性、价值观和生活方式的重要组成部分。想想梅奥医院的在线网站mayoclinic.com，梅奥医院的3 000多名医生和科学家在这里分享有关疾病、征兆、药品、补给品、实验和大众健康等当前的医疗信息。还有自然山谷旅游网站（Natual Valley Trail View site），通过远足爱好者的镜头展现了他们在四大国家公园令人激动的旅行路线。

寻找或创造一个品牌活力的承载工具

创造品牌活力的第三个选择就是建立或找到一个品牌活力的承载工具，使你的产品与之相连。一般有两种类型，自己拥有的企业内部品牌化活力承载工具和外部品牌活力承载工具。

自有的内化品牌活力承载工具

一个自有的内化品牌活力承载工具包括产品、促销、赞助、象征、计划或其他实体，它们能够通过和品牌的显著联系来增强品牌的活力，由企业实施发展计划，并且完全归企业所有。

一些消费者甜蜜点驱动品牌活力承载工具的事例在第十一章介绍过，一个是奥斯卡梅耶胜利者之车，8辆热狗形状的汽车参与了孩子们的活动，他们还支持奥斯卡梅耶儿歌比赛。另外一个就是雅芳的以抗乳腺癌为号召的徒步行走，给这个无法从产品中获取活力的化妆品公司提供了活力。当然还有一些案例，比如帮宝适村和丝芙兰的美人语网站。

一个企业内部品牌化活力承载工具可以是一个象征，也可以是一个人。美国家庭人寿保险公司（AFLAC）的象征是鸭子；贝蒂妙厨和米其林员工在突出相关属性的同时利用象征提供了巨大的可见度；维珍的创立者、首席执行官理查德·布兰森，用他独特的特技表演（包括热气球表演）给维珍提供了其品牌大部分的活力和个性。

外部品牌活力承载工具

创造和拥有一个企业内部品牌的活力承载工具，与目标消费群产生共鸣并且使目标产品具有活力，难度很大并且代价十分昂贵，或许要用好几年才能获得牵引力，但现实情况却刻不容缓，必须在几个月内就要见成效。的确，在竞争者已经创造了强势品牌和活力承载工具的市场条件下，这或许是根本行不通的。那么，另一个选择就是找一个外部品牌活力承载工具，一个其他企业所属的品牌。实质上，就是找一个已经建立的具有活力的品牌，然后把自己的目标品牌附加在上面。

实际上，在企业之外有无限多的品牌提供者，他们有潜能增强目标品牌的优势，并且与品牌的竞争者没有任何关联。使用严格的、创造性的筛选方式，应该可以很快地找到候选的外部品牌合作对象。接下来的挑战就是创造和管理品牌合作联盟。一个外部品牌活力承载工具可以有多个来源，其中最重要的就是通过赞助和背书。

合适的赞助如果处理得当，可以给一个品牌带来活力甚至让它脱胎

换骨，为其增添一个有意义的更高使命。比如第十一章所说的家得宝，它是人类家园的赞助商。联邦快递通过赞助“联邦快递杯”（FedEx Cup）世界系列职业高尔夫球赛来提升品牌，经过系列比赛，最后只剩下30名顶级选手在最终的4场锦标赛中竞争1 000万美元的最高奖项，从而把锦标赛推向高潮。一个古老的机油品牌—胜油（Valvoline），通过对全美运动汽车竞赛协会的赞助获得了参与度和一个可见度很高的共同兴趣，并且得到了一个具有创新性、参与度的网站的支持。

还有一种方式就是找一个代言——一个当代的、可见度高的、与品牌相关的、充满活力的、真实的新闻人物。想想美职篮球星勒布朗·詹姆斯不仅代言过耐克，还有可口可乐、三星、州立农业保险公司（State Farm）、麦当劳。代言也可以是一个象征，比如大都会人寿保险（MetLife）1985年使用的查理·布朗的卡通人物形象；甚至更早的时候，一家经营隔热材料的公司欧文斯康宁（Owens Corning）使用了粉红豹等，这些都可以为那些生产单调产品的品牌提供活力和可见度。

一些使用品牌活力承载工具的指导方针

一个品牌的活力承载工具如具有以下特征，会更容易获得成功。

•本身具有活力。一个活力的承载工具需要自己具备活力，不然，不论执行多么合适、巧妙，如果承载工具本身都缺乏活力，那么对它的投资就是浪费。同时，承载工具的活力不能转瞬即逝，应该可以持续，至少保持较长时间。

•创建一种情感连接。与一系列的事实和逻辑论证相比，和现有消费者以及潜在消费者的情感连接能够传递更多有关品牌的内容，同时还可以提升消费者关系。情感信息越强烈传播就会越简单。以宝路（Pedigree）的宠物收养计划为例，它用一些可爱的小狗图片引发了人的情感反应，让宝路品牌有了生命力，而不再仅仅是一家生产宠物食品的公司。

•真实性。一个计划不能让人感觉到做作和商业化。如果一个品牌逻辑合理，目标也是以计划为中心的，那么真实感就更有可能占据主导地位。比如佳洁士的“健康微笑”：给贫困孩子提供低成本的牙科护理。由佳洁士来开展这项活动是再合适不过了。当把企业作为计划的一部分来调动人力、物力和技能时，真实性就更容易做到，正如家得宝和人类家园的连接一样，它不会成为一个毫无联系的赞助商。

•与主品牌连接。如不能与主品牌连接，品牌化的活力承载工具就不能给主品牌提供活力。一般有三种连接方式：第一，是把主品牌的名称作为品牌活力承载工具名称的一部分，比如“罗纳德麦当劳之家”；第二，是挑选一个与品牌有关的计划或活动，使二者更容易建立连接，如水资源保护计划配合像星巴克、可口可乐这类的品牌就会非常自然；第三，就是通过长时间的持续建设锻造一种联系，这一做法会耗费大量资源，成本高昂而且不易实现，因为人们缺乏内化这一联系的动力。

•看作一种长期资产。一个品牌化的活力承载工具应该被看成一种长期资产，值得进行长期投资和积极管理。它应该有自己积极的生命而不单单是货架上的东西。再次想想雅芳的以抗乳腺癌为号召的徒步行走、奥斯卡梅耶的胜利者之车、美国家庭人寿保险的标志—鸭子，这些活力承载工具均有几十年的生命活力并且一直都在自我更新。

•作为品牌组合的一部分进行管理。作为长期的品牌资产，不管是内部还是外部品牌的活力承载工具，都是品牌组合的一部分，有固定角色并和其他品牌组合存在联系。它们不是临时的独立品牌，其角色和联系需要进行管理，尤其和主品牌之间的联系。

小结

拥有足够活力的品牌占少数，有巨大活力的品牌就更是少之又少了。品牌缺乏活力是通病，所以每个品牌应该优先考虑的就是创建品牌活力。活力的缺乏意味着购买时可见度的降低、过时、无趣，被消费者认为“不是给我这样的人设计的”，整体品牌形象随之恶化。但可喜的是，通过使新产品具有活力、使营销计划充满活力、寻找或创建一个属于自己的或外部的品牌活力承载工具等措施的实施，可以为一个品牌增加活力。

第五部分
管理品牌组合

第十七章 制定品牌组合战略的必要性

整体要比各个部分的总和强大。

—亚里士多德

这是一个真实的故事，一家软件公司曾经有一系列混乱的品牌和产品，就连它的员工都不知道告诉消费者该买什么。同时，对新产品的命名也几近瘫痪，每一个新的命名似乎都让这一混乱状况更糟。过去，品牌组合问题很少能达到这么严重的程度，但是，现在它却不断地阻碍商业战略的实施，并让品牌建设的努力变得无效。

所有的公司都有多个品牌，有些有上百个，甚至上千个。但每个品牌通常都是独立运营的，这就需要对品牌组合进行积极管理，从而达到以下目的：

•清晰。不论是公司内部还是市场外部，品牌必须清晰。

•协同增效。让各品牌及品牌建设计划协同一致来提高品牌的可见度，通过一致的执行方式来创造和加强相关性，取得规模型经济效益。

•相关性。有了相关性，品牌就能够在市场中找到属于自己的位置，从而为当前市场和目标市场的所有产品提供可见度和信誉度。

•强大的品牌平台。它是一项健康的业务向前发展的基础。

•利用品牌资产。让它们作为背书品牌或主品牌延伸至新的产品市场。

•明晰的品牌角色。

创建有效的品牌组合战略通常面临极大的挑战。一个产品通常有多个品牌，例如通用汽车的凯迪拉克凯雷德（Cadillac Escalade）有电子稳定系统（Stabilitrak）和安吉星（OnStar），五种产品所代表的品牌全都和通用汽车的其他车型以一种复杂微妙的方式联系在一起，每个公司和品牌组合都具有各自的独特性，这成为通用汽车面临的一大困难。虽然有一系列实用工具和概念，但却没有一个可适用于所有不同环境的线性过程。除此之外，因为品牌组合战略受动态商业战略的驱使，对品牌组合及其战略进行调整、增强和改变就是一个长期的不间断的任务，

这绝非易事。

有两种组合决策有必要清楚地加以了解，因为它们不仅会影响品牌组合达到其目标的能力，而且它们能够明确和解释品牌角色，这是组合战略的核心。

•第一，一个新产品（或现有的）应该如何实现品牌化？子品牌或授权品牌应该扮演何种角色？

•第二，在品牌组合当中哪一个品牌应该优先？哪些品牌是战略性的？哪些应该被取消或减少支持力度？

新产品的品牌化—品牌关系图谱

一个产品需要由一个或一套品牌来代表，每个品牌都要有确定的角色，这些角色是品牌组合战略建设的基石，它们包括：

•主品牌—是产品最主要的指示物和参照点，从视角上看，它具有最显著的位置。

•背书品牌—为产品提供可信度和物质基础（比如兰蔻奇迹般的背书品牌）。在很多情况下，它代表的是产品背后企业的战略、人力、资源、价值观和历史传承。

•子品牌—增强或改进具体市场环境中主品牌的联想，它的作用是为主品牌增加联想内容，比如产品属性（如雪佛兰沃蓝达）、品牌个性（如卡乐威）、产品种类（如美国天然蔓越莓）以及活力（如耐克）。

•描述符号—对产品进行描述，通常体现在功能方面（如通用电气航空、通用电气家电、通用电气金融和通用电气医疗）。尽管它们不是一个品牌，但这些描述符号在任何一个品牌组合战略中都能发挥关键作用。

驱动作用

驱动作用反映出一个品牌驱动购买决策和对使用体验的影响。当询问人们：“你购买（或使用）了哪个品牌？”回答肯定会是那个最具驱动力的品牌。如果吉普牧马人的使用者倾向于回答说他们买了吉普而不是牧马人，那么牧马人这一子品牌就会属于次要的驱动作用。尽管主品牌通常拥有主导驱动作用，但是子品牌、背书品牌和品牌化区别点也可以在不同层面以不同的强度发挥驱动作用。在发展品牌或品牌组合时了解驱动作用是非常重要的，通过它可以更好地管理品牌或品牌系列。

制定一个品牌组合战略的关键就是如何给一个收购来的或企业内部发展的新产品进行品牌定位，或是为已有的产品重新进行品牌定位。

如图17–1所示，沿着品牌关系图谱（brand relationship spectrum），存在四种定位选择。

新品牌。拥有一个新品牌是最独立的一种方式，因为它不受任何主品牌联想的限制，也就不会从主品牌那里继承任何无用甚至有害的联想元素。在一系列新品牌组合建立之后，按术语我们将其称作“品牌家族”战略（house-of-brands strategy），意味着每个品牌都有一个“家族”。宝洁就是一家使用品牌家族战略的公司，它经营着80多个与宝洁之间或彼此之间关联并不大的品牌。

品牌角色	描述符号	子品牌	得到主品牌授权的新品牌	新品牌
与主品牌的距离	没有	一定距离	较大距离	最大

图17–1 品牌关系图谱

品牌家族战略使公司能够根据功能优势来清晰地定位品牌，主导小众的消费者群体。在定位品牌时没有必要妥协或折中来让品牌适应不同环境，品牌会直接与目标价值主张相近的小众消费者相联系。比如，宝洁的洗发水产品有好几个牌子：海飞丝（专业去屑）、潘婷（亮发）、飘柔（首创洗发水和护发素二合一产品）、伊卡璐（草本精华）和威娜（专业品质），每个品牌都有一个独特的价值主张。

宝洁品牌家族战略也有一大局限，即没有充分利用同一个跨产业品牌带来的规模效应。那些没有能力自主投资的品牌（尤其是宝洁产品系列中仅在某一个产品门类处于第三位、第四位的品牌）存在停滞甚至衰退的风险。另外一个局限是缺乏品牌调节杠杆，因为聚焦的品牌范围越小，延伸能力就越受限制。

背书品牌。这是第二种策略，即现有的产品已经得到主品牌的授权，比如3M的思高洁（Scotchguard）。授权品牌的角色就是为背书品牌提供信誉度，再次确认背书品牌能够实践它的价值主张。一个受托品牌

（如思高洁）不是完全独立于授权品牌（3M）的，但是它有相当大的自由来发展品牌联想和品牌个性，以便和授权品牌区别开来。授权品牌通常是一个次要的驱动作用，但是当授权者非常强大，而新产品却不为人所知或存在风险时，它的驱动作用就会变得非常显著。

有时候授权者也可以获益。例如，一个成功的有活力的新产品或是一个成为市场主导品牌的产品都可以增强授权者的实力。因此，当雀巢收购奇巧（Kit-Kat，一个英国的巧克力领导品牌）时，就着重突出了雀巢的授权以便提升雀巢在英国的形象。

子品牌。这是第三个战略选择，比如富国银行的Way2Save计划或是别克的昂克雷。子品牌可以增加或是改进主品牌的联想度，它可以有不一样的个性或价值主张，但是不能和受托品牌处于同一个维度。

一个子品牌可以延伸主品牌，使它能够进入它原本不适合的领域参与竞争。比如，子品牌黑色王冠（Black Crown）使百威进入了一个升级版的更大的子品类，还有三星的子品牌智能升级卡（Evolution Kit）创造了一种观众与电视机交流的工具，子品牌维纳斯使吉列和女性也产生了关联。

对子品牌进行管理的一个重要的要素是了解它的驱动作用，这个驱动如果是有效的，那么就值得投资；如果是一个比较微弱、主要发挥描述符号作用的角色，那就不值得投资。人们总是倾向于夸大子品牌的作用，当研究显示子品牌的驱动作用很微弱，对其投资完全是浪费时，公司管理层经常会非常震惊。

主品牌。这是最后一个选择，就是将一个新的产品通过一个描述符号附属在一个主品牌上进行营销，术语称作“品牌家族”。这意味着主品牌将会发挥主要的驱动作用，任何被利用的描述符号的驱动作用都微乎其微或根本不存在。宝马的主品牌战略包括的车型有宝马3、宝马7、宝马1、宝马M等等。联邦快递是另一个例子，它有联邦服务、联邦航空等等。“品牌家族”的选择将最大化地利用一个主品牌，要求对每个新产品都进行少量投资，潜在地增进品牌组合的清晰度和协同度。因此，在使用“品牌家族”即主品牌战略的企业里，这是一个默认的选择，任何其他战略性的“例外”都必须要有充足的原因。

但是主品牌战略也有两大缺点。第一，在不同的市场，当一个主品

牌不能利用子品牌或背书品牌根据市场特性来创造或改变它的价值主张，也就意味着这个主品牌就不会和消费者取得共鸣，从而会在竞争中处于劣势。第二，它总是冒着这样一种风险，即哪怕一次负面事件或某种条件下的公众事件就会对其品牌产生负面影响。

混合策略。事实上，很少有绝对单一的策略，很多时候策略都是混合在一起的。比如卡夫是奶酪、蛋黄酱、沙拉酱的主品牌，但也是炉灶填料（Stovetop Stuffing）、奇妙酱（Miracle Whip）、奥斯卡梅耶、麦氏公司的授权品牌。欧莱雅有一套主品牌，包括纽约美宝莲、巴黎欧莱雅和加尼尔等，但它们每一个也都有子品牌及品牌化的元素。就连宝马也有充当子品牌的宝马M（四轮驱动）和Z4（赛车），而且具有与主品牌显著区别的鲜明个性和其他品牌联想。

选择图谱中的合适定位

一个品牌是否适合新产品取决于对下面三个问题的分析。

•现有的主品牌可以增强和提升产品吗?

•产品可以增强和提升主品牌吗？

•有没有创建新品牌的足够原因？是独立品牌、背书品牌还是子品牌？

最理想的状况是：一个主品牌不但能提升新产品，而且会从新产品中受益。当这些不能实现时，就要让新产品和主品牌之间拉开距离。一定的距离可以通过子品牌创造，更大的距离可通过背书品牌，而产生最大距离的路径是通过创造一个新品牌。

需要注意的是，如果有一个强大的商业战略作为赌注的话，一些品牌策略具有风险也在所难免。毕竟我们的最终目标不仅仅是要创造和保护品牌，更是要通过创造和利用品牌组合来推动商业战略最终获得成功。

品牌组合内的优先顺序

除了由产品本身的情况决定品牌的角色以外，还有一系列的组合角色需要按优先顺序排序并合理地分配资源。这个过程中，战略品牌的确定尤为关键。

战略品牌是指对企业来讲具有战略性重要意义的品牌。这是一个需

要成为并且保持强大的品牌，因此应该优先得到任何需要的资源。战略性品牌身份的确定是确保正确分配资源的最重要的一步。

总体来讲，战略性品牌包括以下三种：

•当前的主导品牌。目前销量和收益显著的品牌，但不是所谓“摇钱树”的候选品牌。或许它已经是一个很大的主导品牌，比如微软的视窗或可口可乐的零度可乐，可以预见它们能够保持或提高其主品牌地位。

•未来的主导品牌。预计能够在未来产生显著销量和收益的品牌，比如可口可乐的酷乐仕维他命水。未来的主导品牌目前或许很小，或者刚被引入，但是由于它们的潜能和在未来组合中的位置，可以让它们获得主导地位。

•关键品牌。关键品牌是将来能够发挥间接影响（不是直接产出）从而带来显著销量和确立重要市场地位的品牌。这些品牌是主要商业领域的一个关键或调节点，或是一个公司未来愿景的关键，很有可能就是第八章所描述的品牌化区别点。希尔顿奖赏（Hilton Rewards）在希尔顿酒店中就是这样一个品牌，因为它代表了未来—一种掌控酒店产业中大部分关键消费者，即那些加入这个奖赏计划的忠实旅客的能力。

除了战略品牌，还有一些具有资源分配优先权的品牌，包括：

•利基品牌（Niche brands）。在有很大利润空间的空缺市场是一个主要品牌，但不会发展成为大的主导品牌。

•侧卫品牌（Flanker brands）。设计这一品牌的目的是为了抵消竞争者的优势。比如，一个高端品牌会引进一个平价品牌来阻碍对手的低价竞争。它或许不能达到赢利的目的，但却可以减少竞争者的市场分量。

•摇钱树品牌（Cash cow brands）。这是一个基于某特定消费群的有价值的品牌，但增长潜能很小。分配给它们的投资应该很少甚至为零，它只是单纯地为其他品牌创造现金流。

未来主导品牌和关键品牌存在的一个基本问题是销量基础小或根本没有销量，那么就会因资源匮乏而死。当前的主导品牌拥有预算和企业两方面力量的支持。通常，没有一种企业机制会采取一种全局的组合视角，因此，当前的主导品牌总是投资过剩，而未来品牌则资金匮乏。另外，过于乐观的品牌经理的侥幸想法带来的危险，就是选择了过量的战略性品牌候选者，其中一些获得的资源要是用在别处会更好。

还有一个问题是组合中有太多品牌，但角色定位不清。许多公司品牌过剩，导致的结果就是在引介新产品和管理品牌组合时，轻则效率低下，重则混乱到无法实施。主要的原因通常是创建新品牌的过程中缺乏规范和纪律约束，没有一个权威的个人或团体来肯定或否定一个新创造的或已有的品牌和子品牌；不能客观地对是否需要创造新的品牌提出合理的解释或是对品牌是否应继续得到支持做出理性判断。

修剪或明确组合的过程其实就是一个对品牌组合进行评估及巩固的过程—是对现有品牌的优势、功用及组合中的作用做出的客观分析，所以只应由值得信赖的高级管理层来实行。除了能够清理过剩品牌，这一过程还可以明确和保护战略性品牌，尤其是未来的主导品牌和关键品牌。这通常需要付出政治成本，通过艰难决策，而最终变得易于管理。

第一步是决定哪些品牌是值得评估的。这些品牌可以包括所有品牌和子品牌，但通常会集中于一组有可比性的品牌。比如，对通用的分析应该包括它的主要品牌雪佛兰、别克、凯迪拉克、吉姆西和欧宝。另外一个分析层面是连接到主品牌上的子品牌，这样别克的子品牌就有维莱诺、君威、君越、昂克拉和昂克雷。当品牌具有相似的作用时，评估它们的相对优势就要容易得多。

第二步是用以下有关标准评估每一个品牌。

•品牌价值—知名度、品质感知度、差异性和相关度达到了何种水平？它增加还是减少了新产品的价值？奥兹莫比尔（Oldsmobile）被通用汽车淘汰的部分原因是当新款车型使用它的标志时人们对车的评价反而降低了。忠实消费者群体的规模和忠诚度如何？品牌的驱动作用如何？它仅仅是一个描述符号而没有品牌价值吗？

•商业优势—品牌支持下的销售水平、增长前景、市场定位和商业利润怎样？竞争的规模是否足够大？在细分市场中它是领导者还是处于第三或第四的位置？

•战略契合度—它符合公司范围内的战略愿景吗？有没有发展到其他产品种类的潜能？能够成为一个增长平台或是推动产品到一个新的市场位置吗？

•品牌选择—品牌价值可以转移到其他品牌吗？或者能够和其他品牌融合吗？

第三步是在评价的基础上评估每个品牌应得的投资水平。第一梯队主要是战略性品牌。雀巢有12个全球品牌，如雀巢咖啡、雀巢茶等；普瑞纳除了有宠物饲料，还有一些区域性、国家性品牌，比如德雷尔冰激凌，它主要是区域性的一种战略性品牌。这些品牌都有一个战略性角色，每一个都被分配了一个可以统筹这个品牌全部营销的品牌经理，这个品牌经理同时还有权以长期的战略视角来发展品牌。

第二梯队包括其他特定角色的品牌，比如利基品牌或是侧卫品牌。第三梯队包括一些摇钱树品牌，只要拿出足够的资金就能维持其位置，或者是让其有秩序地衰退。不管哪种情况，都能产生一定量的资金用于别的地方。

剩下的就是要被清除的品牌。如果这些品牌背后的商业价值不具吸引力或不适合市场，那么这一品牌就应该被卖掉或关闭。如果有值得去做的商业价值，但品牌却不给力，可以有两个选择。第一，可以让其变成一个描述符号，使它不能发挥或不会发挥驱动作用，当然也就不会获得资源支持。实际上，名称也可以变成一个描述符号。戴尔就改变了大量的品牌名称，比如“电子支持”（E-support）、“问达德利”（Ask Dudley）、“专业服务”（Expert Services）、“在线即时问答”（Online Instant Answers）等。第二，一个品牌可以和其他品牌融合，或者是将它的权益转移到另外一个品牌。微软把Word、PowerPoint、Excel和Outlook结合成了一个产品Office，变成了一个战略性品牌。联合利华把锐舞洗发产品的品牌价值转移到了索夫瑟夫（Sauve and Surf）清洁剂和其他所有产品中。

第四步是战略实施，可以突然进行也可逐步实施。突然转变意味着整个商业及品牌战略的整体变革，它是一个一次性地为消费者提供可见度和信誉度改变的机会。当西北银行（Northwest Bank）买进富国银行后，随即把名称改为富国银行，这样就有机会传播一种新的能力，提升产品和服务水平。

当然，还可能存在使现有消费者感觉陌生或是混乱的风险，有一种选择就是把消费者逐步地从一个品牌转移到另一个品牌。雀巢把农妇（Contadina）产品贴上堡康利（Buitoni）的品牌标签花了四年的时间，农夫首先得到黛拉卡斯堡康利（Della Case Buitoni）的授权，然后又让包装的形象具有堡康利的风味，接着堡康利又花了一年时间得到农夫的授权，然后才实现最终的转变。

小结

一个企业的品牌不是独立存在的。企业需要发展一个品牌组合策略来创建清晰、协同、相关、具有可利用性和定位明确的品牌角色，不能任其陷于混乱而丧失市场机会。要实现这一切，了解品牌图谱和驱动作用就显得非常重要。子品牌和主品牌之间有一定距离，背书品牌要更远一些，新品牌和主品牌是完全分离没有关联的。驱动作用反映出品牌影响购买决策的能力，决定了使用体验，一个最佳品牌组合的关键在于明确战略性品牌并提供资源支持。战略性品牌包括当前的主导品牌、未来的主导品牌和关键品牌。战略分析师还需要管理利基品牌、侧卫品牌和摇钱树品牌，还要通过客观分析来清除组合中剩余的品牌。当品牌团队有了正确的组合战略时，奇迹就会发生，因为加总的力量总是大于分散的力量。

第十八章 品牌延伸：是好，是差，还是糟

品牌成了竞争者进入市场的障碍，但也是进入市场的工具。

—爱德华·陶伯

近30年，沃尔特·迪士尼一直由一些卡通形象所代表，比如汽船威利（米老鼠）系列，还有动画电影《白雪公主》《小鹿斑比》《灰姑娘》。然后，在1955年，可以说诞生了历史上最为著名的品牌延伸项目——迪士尼乐园，它提供亲身体验的家庭娱乐服务，利用迪士尼的卡通人物形象，引进独特的体验，比如魔术山、小小世界、汤姆·索亚的小岛等等。同时，精彩的迪士尼电视节目也同步上映，来支持主题公园和新的迪士尼品牌。

与卡通形象和动画片相比，迪士尼有许多新特点，它与大众建立了丰富的关系，传递了令人怀旧的家庭体验。迪士尼乐园的成功让迪士尼延伸至其他主题公园、非动画片形式的迪士尼电影、迪士尼商店、迪士尼巡游船、迪士尼旅馆、迪士尼音乐剧、迪士尼电视节目、迪士尼电视频道等多个领域。所有这些都产生了品牌建设的协同效应，不仅支持了迪士尼的品牌愿景——孩子、家庭、神奇时刻，而且支持了从唐老鸭到狮子王再到迪士尼乐园本身这样一个庞大并且仍在扩大的品牌家族的成长。

迪士尼品牌延伸战略获得成功的秘诀之一，就是创造新的资产和利用已有的资产。实际上，这便是战略的精髓所在。对很多公司而言，品牌是最重要的资产，品牌延伸在增强和扩大品牌的同时也能支持另一个市场的新产品，由此创建增长平台。建立新品牌风险大、代价高，比较之下，对现有品牌进行延伸可成为参考选择。

像迪士尼那样的品牌延伸可以为新的商业和品牌做出“好的”贡献，但延伸也可能潜在地带来“坏的”甚至“糟糕”的结果。对于品牌延伸选择的分析需要理解以下三点。

良好的情况—品牌促进产品延伸

知名度已经很高的品牌可以帮助一个新的产品节省进入市场的时间

和资源，同时提升成功的可能性，它还可以为历史悠久、信守承诺的品牌提供信誉度，有时也可为消费者基础的建立提供入口，但最最重要的，品牌名称为新产品创建了知名度和有益的联想。

知名度

进入一个新的产品市场时，最基本的任务就是让产品可见，这是产品成为考虑对象和产生相关性的条件。比起建设一个不为人知的新品牌，引进一个已有品牌要容易得多，比如迪士尼进军婴儿服装这一新产品领域。人们更应该学会把一个已知品牌和一个新的产品种类而不是把新品牌和已知产品种类联系起来。

品牌联想

一个有丰富品牌联想的品牌可以通过提供或支持一个价值主张，帮助新产品获得发展。

•产品、种类、相关性—IBM在计算机领域的经验帮助它成为提供可信赖IT解决方案品牌中的一员；星巴克卓越的咖啡体验，无疑有助于单杯式咖啡机Verismo和德雷尔星巴克咖啡冰激凌品牌的建立；佳洁士牙膏为其牙刷提供了信誉度。

•属性/功能性利益—好时旅行（Hershey’s travel）体现了品味；奈奎尔（Nyquil）对睡眠的影响有助于讲述Zzzquil的故事；“种植者”牌使用的花生黄油原料品质上乘；清洁先生洗车（Mr. Clean Car Wash）背后有一个有意义的象征。

•技术、可信度—金霸王光束手电（Duracell Durabeam flashlights）和金霸王无线充电器（Duracell Powermat，可给智能手机充电）全都依赖于金霸王电池的声誉。汰渍干洗店最懂得洁净，通用电气也是利用其涡轮机技术才进入喷气式发动机的商业领域。

•企业价值观—创建于1984年的卡西，围绕产品建立了一个麦片品牌，强调选取自然原料会更具营养价值，它把7种全谷品牌延伸到了零食、软烘烤饼、饼干、薯片、炒饭、蛋奶烘饼等领域，确立了它在同一品类中“最健康”的口碑。

•品牌个性/自我表达利益—卡特彼勒使用者的个性和生活方式会影响其服装和鞋类款式的选择；维珍的个性也体现在一系列的产品种类中。

当品牌联想度已经牢固地和一个产品体系联系在一起，延伸潜能就

会受到限制。然而，如果品牌价值基于一些相对抽象的联想，它就会有更大的发展空间。一些核心品牌联想，比如技术信誉度、企业价值观、品牌个性、使用者形象（如A　E）、风格（如丝芙兰）、健康饮食（如健康选择）、生活方式（如耐克），因为不是只和某种特定的产品类型联系在一起，所以可以有更广泛的用途和影响。

更好的情况—用产品线延伸来提升品牌

大部分产品线延伸关注的焦点当然是如何确保它的成功。然而同等重要，有时更为重要的一个考虑是，这种延伸应该如何影响品牌。

延伸能提升品牌的可见度和联想度，从而提升品牌。乔治·阿玛尼（Giorgio　Armani）—全球时尚产业的一个大品牌，涉足很多产品种类，比如眼镜、手表、化妆品甚至还有酒店（如迪拜的阿玛尼酒店）、高端家具（如阿玛尼卡萨）、糖果（如阿玛尼Doci）和鲜花（如阿玛尼鲜花店）。那么，每次和阿玛尼的相遇，就会让这一品牌的可见度大幅增长。所有这些露面的机会对品牌来讲就像一种红利—如果没有产品线延伸的话就不会存在的露面机会。光是频繁的露面就表明了市场的接受度和企业的实力。研究表明，消费者会对那些成功经营跨品类产品线的公司留下很好的印象。

延伸同时也为品牌提供活力，这一重要的必备要素可以提升品牌可见度，尤其是它们非常成功并具有创新性时。以多芬为例，把香皂品牌和其保湿联想运用到了沐浴产品中，有多芬亲肤滋养精华液、止汗膏、湿纸巾、保湿洗发水、滋养香皂、多芬男士等。每个成功进入市场的产品都具有引人瞩目的创新，并为多芬品牌带来了活力和可见度。由于延伸带来的活力，最初的条形香皂的销量实现了翻番。汰渍也同样利用创新，让非常成功的汰渍笔为汰渍戴上了更为耀眼的光环。

延伸可以扩大品牌范围，并增加有用的品牌联想。当宜家涉足家居建筑行业时，它在创建了另一个增长平台的同时，并没有让品牌形象受到限制。维珍航空的成功完全重塑了维珍品牌，使它扛起了300多种不同生意的大旗，其中包括维珍理财（Virgin　Money）和维珍铁路（Virgin Rail）。

最后，延伸可以为营销和品牌建设计划提供一个更大的预算。当有一个较大的市场基础支撑品牌时，一些高价企划，比如赞助和促销活动

会更实际也更合算。

失败的情况—当品牌不能帮助甚至阻碍产品线延伸时

品牌帮助延伸的能力取决于品牌优势，也依赖于新环境中的适合度和信誉度。如果适合度不存在或信誉度缺乏，品牌会损害延伸而非帮助。看看下面几个延伸失败的例子，每个都有其支持的逻辑。

•哈雷–戴维森发现它的品牌不适合冷酒器，或许是因为骑行的人对这样的产品不感兴趣。

•李维斯的“经典定制”西服系列的失败很大程度上是因为其品牌和随意穿着、布料结实及户外产品联系在一起，而不是正式的着装。

•口味的联想与产品的延伸不相容，比如救生员苏打水（尝起来像糖），多利柠檬水（咸味柠檬）、高露洁食品（牙膏味）。

•斯沃琪轿车不成功是因为斯沃琪多彩腕表的信誉度没有转移到汽车产品上。

•护眼专家博士伦决定充分利用其科技研发实力、分销渠道与品质感知进入漱口水市场，但这一努力失败了，因为这一产品延伸没有体现任何消费者利益。

•比克（Bic，著名圆珠笔品牌）香水提供便捷的一次性产品，但在香水领域却缺乏应有的信誉度。

•索尼和苹果曾努力延伸到企业市场，思科、IBM和其他一些品牌发现进入家居市场非常困难，部分原因是早已培育成形的品牌个性和产品种类所致。

适合性不总是对称关系。原木小屋（Log Cabin）不能把它的果酱品牌延伸到早餐煎饼领域，因为又黏又甜的果酱联想与一个又轻又蓬松的早餐煎饼形象不沾边。相反，杰迈玛阿姨（Aunt Jemima）早餐品牌和友善的杰迈玛阿姨形象联系在一起，成功地实现了从煎饼到果酱这一反向的延伸。

极差情况—产品延伸损毁品牌形象

品牌是一个公司的主要资产。如果延伸是建立在错误的建议或是较差的实施基础上，就会对品牌造成损害，尤其当延伸失败的过程缓慢却又无法掩盖时。

淡化现有的品牌联想

由延伸创造的品牌联想会让关键品牌资产原本清晰的形象变得模糊，同时在原有的范围内降低品牌的可信度。对拉克斯特鳄鱼（Lacoste Alligator）和古奇（Gucci）不受约束的过度使用毁坏了这两个品牌的形象和它们实现自我表达利益的能力，这两大品牌的恢复都极为缓慢而且代价巨大。

对增加和淡化联想一定要有清楚的区分。如果原有的品牌联想非常强大，由延伸带来的其他的、不与以前相矛盾的联想就不太可能对原先的联想度造成影响。当米其林引进雪地防滑链时，并没有减弱它的信誉度和它与轮胎的关联性。

产生了不良的品牌联想

延伸通常会创造一些新的品牌联想，但其中一些也会对品牌存在的原始环境产生潜在危害。香吉士水果卷（Sunkist fruit rolls）很有可能会伤害香吉士的健康形象；百得小家电会伤害其电动工具制造者的形象；投资银行的形象会因为变成零售银行的一部分而遭到损毁；半个多世纪以前，立顿汤（Lipton Soup）伤害了立顿作为优质茶供应商的形象。

偏离基础品牌会带来风险，这是因为该品牌不是得到了增强、丰富和更多的利益，而是遭到了伤害甚至毁灭。延伸品牌的产品线非常冒险，最终的结果取决于延伸的成功与否、重新构造的品牌产品体系和公司管控战略的能力。

品牌没有信守承诺

如果重要的品牌承诺无法兑现，任何延伸都是对品牌价值的冒险，尤其当延伸要利用品牌忠实的消费者基础时，这一点尤为突出。百得当时把它的电动工具品牌延伸到了厨房家电，如果消费者对家电性能的感知是不可信或失望，那么就会潜在影响百得电动工具的形象，因为二者的目标市场有重合之处。品牌垂直向下延伸会非常脆弱—这是下一章讨论的主题。

如果品牌延伸到过多产品种类，就更有可能发生一些与品牌相关的负面事件，也会给品牌带来更多潜在的伤害。奥迪5000被指有“突然加速”的问题，这一指控基本上是错误的，但造成的后果却很严重，不仅仅

是奥迪5000，整个奥迪生产线20年来都停滞不前。因为费雪（Fisher-Price）广泛的儿童玩具系列产品受到了有关儿童性骚扰的指控影响，这阻碍了它们进入关爱儿童的商业领域。

寻找延伸的候选对象

如果有了一个新的观念，或已经完成的产品或服务，那么剩下的问题就是现有的品牌能否通过延伸提供需要的产品品牌。对消费者进行市场调查可以揭示品牌与新产品之间有什么样的互补促进关系，进而帮助品牌做出是否要将该新产品纳入旗下，或另行设定品牌的决定。在这种消费者调研中，消费者首先会单独评价新产品，然后再跟品牌结合进行评价。这两种评价之间的区别能显示出品牌是否对产品有帮助。这个研究结果也可以用来确定新产品是否对品牌有帮助。

如果新产品的概念尚未形成，那么就要为品牌的延伸挑选一个适合的品类，这一过程包括四个步骤。

首先，确定品牌联想，因为它们是驱动品牌延伸概念的候选对象。有大量的研究方法可以发掘品牌联想以及这些联想各自的优势。一个有效的办法就是让受试者从一系列产品种类中选出哪些适合品牌，哪些不适合，并解释做出这些选择的原因。这时，有意义的品牌联想和有问题的品牌联想就会同时呈现。富国银行的品牌联想属性包括六驾马车、古老西部、保险柜、信赖和企业家精神，而麦当劳就和孩子、家庭、巨无霸汉堡、麦当劳大叔和麦咖啡等等联系在一起。

其次，确定延伸产品种类。要做到这一点，就要考虑每一种联想，好好思考一下哪些种类是相关的，可以增加价值。比如富国银行，或许它会考虑延伸至家庭保险柜或西部服饰，麦当劳也可以考虑儿童玩具或家庭游轮旅游航线。

再次，需要评估候选的产品种类。某一产品种类具有吸引力并能继续保持吗？是否会增长？具有稳定的利润率吗？竞争环境如何？公司有竞争的资产和资源吗？

最后，要确定和评估潜在的产品，“仿造”的新产品很少获得成功。从无数的研究中我们知道，具有区别意义的新产品与市场成功有着最高的相关性。绝对不要幻想，如果新产品没有创新，没有令人信服的故事，不管一个品牌怎么强大和相关，它都不会在新的产品种类中获得成

功。合适的品牌只能使创新的产品具备有说服力的价值主张，除此之外没有其他作用。

创建系列品牌平台

一个品牌延伸的决策通常是临时性的，着眼于短期利益，但一个更加战略化的品牌策略是着眼于系列品牌平台的构建而不是品类的延伸。系列品牌产品体系会产生有差异性的联想。比如，多芬有系列品牌平台，利用保湿的联想在延伸的产品种类中创造了区别点。战略分析师不应老是盯着“下一个”延伸，而是要考虑最终的品牌愿景和实现这个愿景所需的品牌延伸顺序。

在实施系列品牌平台战略时，要管理延伸的顺序，这样品牌的影响范围才会逐步扩大。最终，随着品牌发展成为新的战略组合，某一个方面的“过度”延伸就会变得可行。比如，当吉列引入剃须膏（一种剃须产品但不是刀片）时，吉列依然意味着剃须刀，但吉列剃须膏和刀片紧密联系在一起，这为吉列系列产品之后推出男士化妆品做了铺垫。

考虑延伸的风险

某些品牌延伸的相关风险可以被描述得非常可怕，以至于这些品牌延伸看起来都必须立即停止。然而，如果延伸的商业利益非常巨大，那么也许就值得冒这个险。另外，或许延伸有战略性优势，可以为品牌奠定未来发展之路。总之，品牌战略需要支持商业战略而不是单打独斗。

同时，风险可以降低。子品牌或背书品牌的使用可以把延伸行动和主品牌区分开来，由此减少执行或适应带来的风险。除此之外，要仔细定位延伸以减少对主品牌联想的影响。如果品牌联想有重合的要素，那么在延伸品牌中的呈现就要保持一致。

小结

品牌延伸不仅可以扩大商业基础，还可以提供新的增长平台。在良好的情况下—一个品牌可以帮助新产品获得可见度和所需的品牌联想；在优异的情况下—新产品可以提高品牌的可见度和联想度，同时扩大品牌范围，提供更多的品牌建设预算；在不利的情况下—品牌联想不能帮助甚至毁坏新的产品；在糟糕的情况下—新产品模糊了品牌形象，创造出不良的品牌联想，因为市场策略的失误或突发

事件毁坏了主品牌。确定未来延伸的候选品类的过程包括：找到可利用的品牌联想；发现一个有强大价值主张的产品；确保延伸不是一时的，而是一个更大愿景中的一部分。

第十九章 品牌垂直延伸的风险与回报

我们知道：大品牌都有宽广的肩膀。

—查尔斯· 斯特劳斯，联合利华总裁

随着许多优质品牌主流市场环境的恶化，产能过剩、市场缩水、增长前景令人沮丧，新的商业理由让很多企业考虑进入两个新出现的有利可图的、健康增长的利基市场：一个是平价市场，是价值品牌的家园；另一个是高端市场，一些极高端的品牌不仅在这里获得了增长和盈利，而且通常都有非常好的口碑。

这样的决策意味着新的市场要从对增长前景、竞争对手的情况和利润方面的预期来衡量，这样才能判断新的市场是否具有吸引力。这同时还意味着公司要拥有或能够取得必要的资产和技能来获得新领域的成功。对于平价市场来说，这意味着创造一个可持续的成本优势，至少要达到和其他公司相同的成本水平。对于高端市场，需要在市场中找到产生信誉度的方式，并能够创造一个吸引人的品牌承诺。

利用现有品牌延伸到这些利基市场所带来的风险，要远远高于其他已知的品牌延伸带来的风险，了解这些风险并且明白如何让它们变得可控异常重要。品牌战略不能奢求独立于商业战略，如果商业战略决定了要垂直延伸，那么品牌也需要对其给予支持。

进入平价市场

当优质品牌所处的市场开始成熟并因此出现利润缩减时，平价市场会是一个不错的选择。驱动平价市场增长和产生活力的因素有三。第一，或许是由于经济的不确定性或产品种类差异性的降低对人们的影响，价格成了一个更加主导性的品牌要素，消费者对价格会更加敏感。第二，平价零售可以成为高增长的渠道，如亚马逊、塔吉特、沃尔玛、好市多（Costco）、家得宝和欧迪办公（Office　Depot）等。为了在这些渠道中充分参与，需要一个平价品牌市场。第三，新的颠覆性技术使平价商品变得更加相关或消除了以前的劣势，比如佳洁士的电动牙刷、通用电气的便携式超声波扫描仪等。

平价空间不仅是实现增长的机会，而且因为以下几个原因，在战略上它也非常重要。

•没有了销量，公司就会缺乏必要的规模效益，这就是奔驰提供低价车型的一个动机，因为这家公司需要提高产量。

•有潜力侵入主流市场的竞争对手或许能够立足，但可以通过一个侧卫品牌来阻碍它们的发展，这具有重要的战略意义。英特尔引入了赛扬处理器（Celeron　processor），具有“与预算匹配的性能”，部分原因就是为了减缓像超微半导体公司（AMD）这样的竞争对手的发展。

•随着市场的成熟和消费者相关知识的增加，他们不愿再为建议和服务付费。美国道康宁（Dow　Corning）公司的　iameter品牌提供“简化硅”在线产品服务，来满足那些不断增长的不再需要道康宁服务支持的消费者群体。尽管道康宁的服务支持让人印象深刻，但人们希望有更加物美价廉的产品。

平价市场品牌化

如何让平价商品品牌化？

首先，建立一个全新的独立品牌是个不错的选择。美国服装品牌Gap发展的平价连锁店到达了低端消费市场，随处可见的Gap服装店影响了Gap品牌，使大量产品自相残杀，所以他们决定另外创造一个品牌“老海军”（Old　Navy）。但问题是，很少有公司能负担得起一个新品牌的建立，尤其是处于价值末端的品牌，高昂的成本会阻碍这一计划的执行，因此要创建一个具有关注度的品牌困难重重。很少有几个平价品牌能具有像老海军这样的规模和个性。

另外一个选择是利用现有的多余品牌。新秀丽（Samsonite）使用了美国旅行者（American　Tourister）品牌来服务低端行李箱市场，并对大卖场的打折需求做出回应。通用电气将热点（Hotpoint）作为一个平价品牌，日产利用沉睡了近30年的品牌达特桑（Datsun）为新出现的市场提供了一个低端汽车市场入口。这些战略利用了现有的品牌资源，否则这些资源就会白白浪费。然而在很多情况下，并没有现成的可用品牌。

在很多环境中，还有一个进入平价市场的选择就是利用一个优质品牌，但这也存在三点风险。

首先，在平价市场使用已经建立可见度和信誉度的优质品牌，有可能会拖累原品牌。如果平价市场缺少入口或品质感知与预期的品牌质量存在差距，那么原品牌的品质感知就会大打折扣。泰德大会（TED）因其几近完美的演讲人而激励并迷倒了众多的粉丝，从而成为一项具有很高声誉的活动，它允许通过海选来开展一个类似于泰德大会的活动，冠名为TED ，但是有些TED 的主讲人并没有经过泰德的审查，有的犯了很多令人尴尬的错误，有的不称职，导致泰德的形象也出现了危机。

其次，一个平价产品的进入可能会使同品牌旗下的产品发生同类相残的问题。因为很多情况下，大部分平价品牌的购买者都来自现有的优质品牌消费者。优质品牌和平价商品的联系会降低平价品牌的感知度，人们会认为它品质差或不可信赖，这就是为什么那些优质品牌的忠实消费者拒绝购买“廉价货”。

最后，一个具有讽刺意义的现实是，平价品牌会因为消费者期望它有一个相对较高的价格而遭遇失败，当消费者以价值作为购买的驱动因素时这个问题就会出现。消费者在寻找价格线索，而优质品牌会发出一种误导的信号。

品牌化的一个选择就是放弃优质品牌市场，将其重新定义为平价品牌。如果优质品牌在竞争环境中奋力挣扎或因为质量事件名誉受损，这样的选择从战略上讲是对品牌的最佳运用，并且在此情况下，前面提到的两种风险就会消失，而第三种风险通常也可以因为品牌价值的利益而得到更多补偿。但是，当优质品牌在较大的、有价值的市场上继续保持优势时，偏离它原有的定位和市场是不明智和不可行的。

利用子品牌或背书品牌

正如在第十七章讨论品牌图谱时提到的，通过使用子品牌或背书品牌可降低风险。

子品牌通过经济实惠的产品和主品牌产生区别，这样就可以减少同类产品相残和损毁形象的风险。当平价产品本身具有很强的差异性而子品牌又能增强这种差异性时，这一做法就更加可行。当产品很难形成差异时，是因为它主要的产品特性可见度不高，所以如何产生差异的挑战就更加严峻，如机油或清洁剂。相比较而言，宝马的迷你库柏是一款具有复古、时髦外形的迷你车型，从外观到功能都与宝马主流生产线上的产品完全不同，从而降低了风险。当区别不太明显时，要通过标志、颜

色创造不同的个性以及品牌建设努力来做必要的区分。形象地说，子品牌就像家庭中一个可爱的“孩子”，和“母”品牌形成了明显的区别。

子品牌意味着这是一种完全不同的产品，或是为不同消费群设计的产品。Express、Junior和 Mini这些子品牌表明该产品属于品牌家庭内部，并受到一定的限制。那些菜单品类选择较少、没有餐桌服务的必胜客门店使用了必胜客速递（Pizza Hut Express）这一品牌；英国零售店森宝利开发出森宝利节约中心（Sainsbury’s Savacentre）模式，强调平价产品的地位；宝洁邦蒂基础型和汰渍干净清爽型洗涤产品也都针对平价商品市场。

和子品牌相比，背书品牌与主品牌具有更大的差异性。万豪国际酒店使用背书品牌战略帮助自己进入了平价低端产品市场，比如万豪庭院、万豪费尔菲尔德酒店和万豪春山套房等。这样，品牌就为产品提供了可见度和信誉度，有时也提供功能性利益，如万豪国际的房间预订及奖励体系。但即使这样，还是会让品牌具有风险，因为它给主品牌和平价品牌的相关性提供了可见度，而这个可见度却有可能造成二者的相残或形象的侵蚀。把品牌用于平价产品，万豪也很担心，但从商业逻辑上来说，万豪品牌的授权对这一产品系列的成功运作非常关键，因此非常具有说服力。

进入高端市场

对于消费者和市场来说，市场最高端是他们非常感兴趣的地方，因为那儿代表着兴趣和活力，有时还代表着声望和自我表达利益。那些陷入成熟和无趣市场环境之中的品牌不仅缺乏活力，而且缺少应有的差异性，它们非常羡慕那些规模小但非常吸引人的高端品牌。高端烘焙咖啡和星巴克店与超市的罐装咖啡形成鲜明的对比，因为极具特色的产品触及了人们的价值观和生活方式。微酿啤酒、豪华车、装饰用品、绿色清洁用品等都能让人产生兴趣，给令人厌倦的产品种类注入新的活力。

高端产品因为经济方面的原因也极具吸引力，它可以代表一个高收益亚市场的增长。不论在发达国家还是在发展中国家，富人群体都在不断增加，并且都热衷于追求高端品牌。那些主流消费者即使在其他地方节省，也有纵容自己稍稍挥霍一下偶尔购买奢侈品的倾向。同时，优越的价格和差异性为品牌带来了很高的收益，一家公司的高端润滑油品牌只占公司产品产量的5%，但利润却占了整个公司的90%。

一个战略性的问题是，公司有没有资产、能力、新产品创意、营销能力和创造可令人接受的高端产品的决心。如果一个进入市场的产品被认为在高端产品市场缺乏有意义的价值主张，即使不会失败，也绝对会令人失望。还有一个问题就是，高端产品如何品牌化？

高端产品入口的品牌化

进入高端产品市场的第一个品牌选择是，创造一个具有高端特性、能够传递自我表达利益的全新品牌。这一选择代价昂贵也困难重重，但有时却势在必行，就像丰田生产雷克萨斯一样。当时，公司坚信丰田品牌代表与主流市场相关的经济、质量和功能性利益，所以它无法支持基于声望、操作和舒适的高端产品。当百得创建了专业建筑工具生产线，就不再用百得这一品牌，因为这很容易和自己动手的房主，甚至更糟，和厨房电器联系在一起。正因如此，得伟（DeWalt）品牌才能横空出世，其黄线标志与百得的绿线形成鲜明的对比。这样的战略选择可以使像雷克萨斯、得伟这样的品牌传递自我表达利益，而且人们也会因为丰田和百得是它们之后的“影子授权者”这一不言而喻的事实而对它们更加放心。

另外一个选择就是确定或收购一个已经在高端消费市场建立信誉度的品牌。中国汽车公司吉利收购沃尔沃，部分原因就是为了拥有一个在全球市场有竞争力的品牌，因为沃尔沃比吉利所支持的品牌更高端。

利用子品牌和背书品牌

在高端市场入口创建或获得一个新产品代价高、难度大，有时甚至根本不可行。那么另外一个选择就是利用现有的、已经建立的子品牌或背书品牌来支持新的产品入市。利用现有品牌有如下好处：

•使品牌建设计划可行性更高、成本更低，还可以减少或省下用于创建新品牌可见度和联想度的成本。和在混乱市场中起步建立一个新的品牌名称相比，人们潜意识里更容易把百威和品质卓越的啤酒联系起来，或是把通用电气和高端电器联系起来。

•有时会帮助提供一种价值主张，因此，使用通用电气侧卫品牌的消费者知道他们能够获得通用电气的消费者服务系统。

•把主品牌和具有更高质量的产品联系起来，能够使主品牌也获得声望和信誉。嘉露（Gallo）利用子品牌突破了大罐酒的产品种类限制，创造了备受赞誉的产品，比如嘉露家族园索诺玛珍藏干红（Gallo Family

Vineyards Sonoma Reserve）和嘉露签名系列（Gallo Signature Series）。这样做实现了双赢。

但这一做法面临两大挑战。第一，可能该品牌根本就没有向高端市场延伸的信誉度，也许它并没有信心有效地表达企业所期望的高品质和消费者所预期的功能优势。在这种情况下，企业想要实现这种延伸，就必须首先下决心提升整个品牌的品质形象。第二，品牌或许和需要传递的、驱动高端品牌发展的自我表达利益之间存在不一致。

大众辉腾（Volkswagen Phaeton）希望能够与奔驰和宝马系列竞争并超越它们，但它缺乏相应的可信度和自我表达利益，以至于消费者很难相信它能在如此高端的领域生存，这样的延伸实在不合适。康胜金色上等淡啤（Coors Extra Gold）比起康胜啤酒，颜色更深、口味更浓，因此它成了新的独立的“金色上等”品牌而一定程度上摆脱了与康胜品牌相关的联想。有时，即使是授权策略也面临同样的挑战，皇冠假日酒店的授权被取消了，因为它与皇冠酒店的品牌定位不一致。

当高端品牌的价值主张非常清晰时，子品牌或背书品牌的选择会更容易奏效，因为它是建立在一些可触及的、或许受到品牌差异性保护的东西上面，而不是依赖主观的自我表达利益。保时捷设计的西门子电器具有设计上的优势，宝洁邦蒂硬面巾纸（Bounty Dura Towel）的定位就是为了取代布满细菌的擦脸布，用纸巾来弥补这一功能性缺口。一个高端的描述符号，比如专业编辑、卓越、精选、专业化、白金卡或行家俱乐部（如新加坡航空），也可以传递和提升功能优势。

进程、要素或品牌背后的科技进步方面的故事可以提供品牌所需要的信誉度。百威讲述了百威黑色王冠是如何创造的，在12个世界顶级酿酒商参加的最佳淡啤竞赛中，黑色王冠是由25 000个品酒者选出来的冠军，是一种用烤焦的麦芽和陈年的山毛榉酿造的金琥珀色淡啤。这一荣誉让黑色王冠在高端啤酒中获得了认可，尽管其主品牌不过是普通的百威。

小结

垂直延伸有其强大的商业合理性，因为平价市场具有增长性和规模；而高端市场不仅提供商业增长，而且还带来较高的利润和良好的声誉。但是，当追求向平价或高端市场垂直延伸的时候，一定要

确保企业可以兑现一个和以前完全不同的品牌承诺，同时要了解这种延伸的品牌选择，以及与之相关的利益与风险。当使用一个优质品牌来支持一种平价产品延伸时，存在名誉受损或同类产品相残的风险；当品牌用于高端产品的建设时或许会有缺乏信誉度的风险，但使用子品牌和背书品牌可降低这一风险。

第二十章 独立经营的组织结构抑制品牌建设

我们碰到的敌人就是我们自己。

—摘录于Pogo（游戏网站）

下面提到的由于企业内部独立经营机构之间缺乏沟通或合作而造成品牌灾难的情景是不是听起来非常熟悉？企业当中独立的产品、与之相关的不同国家或功能性经营机构会导致以下问题。

独立经营机构共有的品牌不论在内部还是外部都很混乱。通常，一个主品牌甚至是一个合作品牌，会由许多产品或国家的独立经营机构共享，每个组织都在为了自己的目的最大限度地利用品牌。由于没有一个具有权威的个人或团队来负责，结果，品牌定位和营销策略的不统一就会损害品牌，导致市场混乱。混杂的品牌信息就很难让企业确定品牌到底代表什么。

不能善加利用在跨独立经营机构品牌建设中所取得的成功。在拥有多个独立经营机构的企业中，口袋式营销或产品的辉煌成就会导致各机构之间彼此隔绝、缺乏交流。改善这一问题的关键在于，要善于发现并随时调整可能出现的这种情况。

不能在公司层面实施品牌建设计划。许多有潜在效果的品牌建设计划对于缺乏经济规模的独立经营机构来说不合算。当独立经营单元能够跨产品、跨国家进行聚合时，所得的效益就会发生改变。比如像世界杯的赞助或是像丝芙兰的美人语这样的内部计划就相对可行。有效的品牌建设也要求整合功能性的独立组织，比如广告、赞助和数字营销部门，这样信息就能得到加强和扩散。大部分情况下，功能性机构之间是在竞争而不是合作。

品牌建设资源的错误分配。独立经营机构无论从组织上还是心理上都不能做出最佳的跨机构的资源分配决定。较大的独立机构的政治和经济权力通常占据主导地位，以牺牲较小机构的利益甚至新的商品为代价，而现有品类之间消费者需求的空白点几乎完全被忽视。所以我们需要一个客观的、可靠的、企业内部跨品类的评估和资源分配体系，这样才能确定未来市场中最具潜力的产品，并对其进行相应的品牌建设投资。

错误处理跨独立机构产品。客户寻找的是跨独立机构的产品和价值主张。沃尔玛想和宝洁合作而不是和各个产品分支合作。花旗银行需要的是能够进行全球交流的供应商，而不是一个国家一个国家地去建立联系。消费者需要的是娱乐体系而不是其分别的组成部分，客户需要的是医疗体系而不是专门的医疗供应商。要开发这些产品，独立机构间需要的是对话及合作。

品牌能力和营销能力的弱化。现如今的营销需要借助多领域的专业技能，比如数字营销、消费者关系管理、大数据、营销效率模型、公关等等。同时，所有这些都需要品牌战略的融合与引导。这些功能如果分散到各个独立机构，最好的结果也就是创造多余的员工。他们作用微弱、彼此隔绝且工作效率低下。解决类似问题的办法就是实施中央集权或是某种形式的紧密合作。

向独立机构间的合作与沟通迈进

为了解决独立机构带来的问题，全世界的公司都在设立首席营销官这一职位，或扩大其团队，或让其更有活力，来支持中心营销小组。毫无疑问，这一任务肯定不容易。首席营销官团队在获得信誉度、拉动力和影响力方面做出的努力，体现了在面对独立机构的漠不关心甚至是抵制情绪时其任务的艰巨性。

为了解释如何在一个众多独立机构存在的世界中创造强势品牌和实行成功的营销战略，我们采访了40多家公司的管理人员，其中大部分是首席营销官或类似的职位，其他的也有可能成长为首席营销官。要求他们回答的问题是：独立机构驱动会带来哪些问题以及如何有效解决这些问题？一个普遍的结论是：我们不宜破坏独立机构，因为它们有负责任的能力，有“最接近市场”的洞察力，有非常可贵的决断能力。相反，我们应该以沟通和协作取代隔绝与竞争，任何增进这一目标的事情都是有益的，具体来说有以下几个方面。

认识到非威胁性角色反而可以成为强力改变现状的代理人

一个新上任的、充满活力和干劲的首席营销官一般都会受到“越快越好”的诱惑而采取集中决策权、实施跨机构营销预算及营销计划的方式来迅速地做出很多改变。这种战略在企业处于危机，尤其是得到首席执行官强烈支持的时候才能行得通，大多数时候这样的努力都会半途而废、无疾而终。

另外，还存在一些不太具有威胁性的首席营销官角色，他们失败的风险相对要小，但是他们在推动企业沟通与合作方面有着非常重大的影响力。他们将自己定位为协助者、咨询师或服务提供者这些非威胁性角色。充当协助者，首席营销官团队可以制定一个共同的计划框架，促进沟通与合作，建立数据库和知识库，提高公司营销人才的水平；作为咨询师，首席营销官可以成为独立机构的受邀成员，协助发展品牌战略和营销计划；作为服务提供者，独立机构单元可以“雇用”首席营销官团队提供营销服务，诸如营销研究、消费者研究与培训，或为营销计划（比如赞助或促销方面）提供咨询。这些“谦卑”的角色对于战略、计划甚至许多公司的企业文化都会产生深远的影响。

善于利用诸如团队、网络等跨独立经营机构的企业工具

具有清晰的目标和高效领导人的跨独立机构团队，比如惠普的消费者体验委员会、道康宁的全球营销卓越委员会，在激励跨机构信息流通、发展协同增效计划、建立跨机构关系方面都是有力的工具。

正式和非正式的网络是另一个重要的企业工具，可以建立在一些诸如消费者群体、市场趋势、消费者体验环境、地理位置，或是类似赞助、数字营销等功能优势的基础之上。以雀巢为例，它围绕全球消费者比如乐购和沃尔玛的购买者建立了跨机构信息网络，发展了诸如“西班牙市场”及“妈妈和孩子”的兴趣领域。网络会员受到激励，会与其他国家的同行保持联系，把学到的知识和经验应用到自己的市场。

建立共同的营销计划流程和信息体系

如果一个标准化的品牌和营销企划在所有跨国家或跨产品独立机构中都一模一样，这绝不是最佳选择。最佳方案是有一个包括模板和框架的标准计划流程以及各处都一样的信息支持体系。创建共同的词汇、评估方式、信息库、决策框架以及相同的计划流程可以为沟通奠定基础。

建立流程让品牌适应独立机构的环境

为避免跨越独立经营机构的品牌变得混乱和不一致，一个表现最佳的公司会让品牌适应不同的独立机构环境，同时保持品牌特征的一致。正如第三章所讲的，这一优势能够让品牌愿景在一个独立的机构环境中得到增强，或是引入一个灵活机制，能够在独立的机构环境中阐释某一愿景要素或对愿景要素划分出优先顺序。如果缺乏这样的调试机制，独立机构就会发现集中制定的品牌愿景和定位不能在它们特有的环境中产

生效果。调试为达成一致和协同增效提供了出路，同时让品牌在独立经营的市场环境中相互联系起来。

让独立经营机构成为资产而不是障碍

独立机构应该成为促进企业发展强势品牌和营销计划的工具，而不应成为企业发展的阻碍。多个独立经营机构的存在为企业的发展提供了一个现成的实验室来测试和改进产品宣传的创意，更重要的是，它可以成为产品实现进一步突破或公司开展营销活动的创意来源。雀巢的冰激凌Dibs来自美国，李维斯的“码头工人”源自南美。正如第十章所提到的，麦当劳的“我正爱着它”来自德国，潘婷“健康的秀发放光彩”来自中国台湾。关键在于要让独立机构在巨大市场出现的时候能够准确定位，且有能力快速测试创意并迅速铺开。

获得首席执行官/企业的支持

为了取得独立经营机构间合作的进展，首席营销官团队需要信誉度和认同度。一个关键就是要获得首席执行官明确的支持，为其提供权威和资源。一条获得首席执行官支持的路径就是让营销的角色和首席执行官的优先议程相一致，关注焦点应是增长目标而非品牌延伸，是效率和成本目标而非市场协调或测量，是建立资产支持战略性计划，而非品牌形象运动，目标是把营销重新框架为商业战略驱动者而不是一个战术管理功能。要避免把首席营销官定位为另一个功能性领域的倡导者，因为每个领域的倡导者都会把为自己的领域争取更多的资源当作主要目标。

另一条获得高层支持的路径就是利用过硬的数据展示营销和财务业绩之间的关系。当首席营销官团队成员能够证明投资回报率的时候，他们的地位就会得到提升，其软弱和缺乏分析能力的形象至少可以得到改善。在财务问责制度的时代，当业绩无法衡量时，公司高层通常会很不满意。

信誉度也来自对消费者的认知。事实上，这是最终的影响源。“消费者告诉我们……”是非常有力的难以辩驳的论证。如果首席营销官团队比独立机构对消费者有更深入的了解，或至少同样了解，讨论就可以继续，不会存在“你不了解这个市场”的疑问。有了关于消费者研究、消费者生活习惯及行为研究、满意度调查、跟踪数据等第一手资料，就能在企业内部建立可信度。如果首席营销官的投入是基于新产品、新消费群的出现，或是出现了对产品的系统性不满的情况，或是出现了趋于衰败

的品牌，那么营销官对于消费者的知识就不会被小觑。

迈向整合营销传播

1972年，扬罗必凯的首席执行官埃德·奈伊宣布公司将建立一个由广告、公关、直接反应、设计、促销等专家组成的团队，目的是提供一个满足消费者沟通需要的综合团队。这一努力得到了并购公司的支持，被称为“整蛋”（the whole egg）计划。在过去的40年里，扬罗必凯和其他公司一直在努力实现“整蛋”计划，但进程艰难，很大程度上是因为独立经营机构通常都会阻碍其发展。

功能性的独立机构会拒绝成为整合营销传播计划中积极的成员，因为它们视自己为资源的竞争者，每一机构都相信自己的方式是最有效的品牌建设工具，很少有公开的创意比赛来确定哪个独立机构能拿出真正奏效的计划。另一个问题是，不同的形式，比如广告、赞助和数字，由于沟通不畅而无法得到充分利用，部分原因是它们对于市场概念化的理解不一样，另外一部分原因是它们使用的词汇不同，还有就是它们的业绩评估方式不同。因此，最终能够提供战略性综合愿景的整合营销传播领导者就变得非常匮乏。

尤其是随着数字技术的进步，有效的整合营销传播需求进一步凸显。现在早已经过了把大众传媒作为营销计划基础的年代，取而代之的是更广泛的媒介工具，“媒介中立”（即不依赖于某一种或几种媒介）这一整合传播的概念越来越受到重视，这对于很多公司来讲是非常重要的。

对于很多公司来说，实现整合营销传播就是要建立一个基于整合营销传播计划的团队，其中涉及多种相关传播形式的外部公司。个体成员可以根据其理解力、团队态度、工作能力来选择，团队负责“大创意”的缔造和实施。这样做虽然会奏效，但并不像说的那么容易。WPP集团是一家通信控股公司，1977年建立了一家新公司达·芬奇，近两年时间全面负责戴尔的市场营销。戴尔的规模臃肿、缺乏文化传承、营销管理团队发生了变化，因此销售结果令人失望。但是WPP建立单独的营销传播团队来整体支持一个客户的做法解决了实际问题，扭转了戴尔的颓势。此后，它又为一些品牌，诸如福特、康胜、美国银行打造了约30个团队，其中的一些，比如林肯（如哈德森罗赫）、米勒库尔斯（如铁骑）、高露洁（如赤焰），都有自己的名称、办公室和网址。

还有一种整合营销传播团队的做法，就是像宝洁那样，以最能体现计划核心的传播形式为主。以帮宝适为例，主要是网站和社交平台营销，因为它的主要驱动力是婴儿护理的概念。当然对于别的品牌来说，传播形式也可以是赞助，最主要的手段并不一定是广告。高露洁挑选出最佳代理机构并组建其支持团队，团队共同负责人可以从高露洁和代理机构中选取，以便进行领导和协作。最关键的就是奖惩机制要以团队为基础。

那么从各个企业创建跨独立机构的整合营销传播团队的努力中我们学到了哪些东西呢？实际上，非常多。我们知道这一工作开头很难，要长时间坚持更难，即使努力保持多年的成功也会因一两个关键因素的减弱或缺失而衰退或失去控制。我们需要知道具备以下条件时成功概率会更大：

•首席执行官基于强有力的商业原理为整合营销传播授权，他的支持会弱化独立机构带来的障碍。

•以强大的品牌战略为驱动。战略必须是一个整合的倡导者，强大而且明确。例如谷歌，由10个价值取向引领所有的品牌建设，如关注使用者（如简洁的界面）、真正做好一件事、行动迅速等，这些价值取向帮助独立经营机构具备了共同的目标。

•强大的战略领导者。领导者应该具有企业影响力、战略眼光和团队领导技能。苹果公司是为数不多的几家具有卓越整合营销传播能力的公司，其中，首席执行官就发挥了这样的作用。

•薪酬体系以团队为基础。通常，这是严重偏离员工标准的一种做法，所以不太容易实施。

•团队来自于同一家企业。来自于同一家代理公司的整合营销传播团队，比如扬罗必凯，可以分享同一文化，不会发生争夺客户或利益的冲突。使用不同的代理公司，得到更多“同行之最”精英成员的可能性就会增大。但一般来说，多个专业代理公司组成的团队会遭受一种团队的组织压力，缓解这一压力的关键是有一个强大的内部营销高管，或像WPP一样所有公司隶属于同一家传播公司。

•来自某种传播形式的伟大创意。可以成功培育出具有强大支撑力的企业文化。

一个成功的整合营销传播故事就是宝洁的“谢谢你，妈妈”活动，这

种做法同时用在了2010年的世界杯和2012年的奥运会上。其核心就是通过一系列有关妈妈们如何支持和帮助她们的孩子成长为著名奥运会运动员的视频，清晰地展现了这些妈妈在那些运动员获得成功的过程中所扮演的角色，故事饱含爱心、深情和喜悦的泪水。她们喂养婴儿、准备午餐、护理擦破的膝盖、支持游泳比赛，只要有赛事就陪伴在孩子们身边并和他们一起分享获奖的喜悦。这些形象与“好妈妈”紧密联系起来，很容易得到突出与强调。

这一做法扩展到了几十个独立经营的品牌，包括汰渍/碧浪、潘婷、帮宝适和吉列，而且和大量的媒介渠道与品牌建设工具进行了协作。宝洁的全球商店零售计划在2012年伦敦奥运会开始前的5个月就开始启动了，涉及400万零售商，募集了超过2 500万美元来支持各种青少年体育运动项目。一个“谢谢你妈妈”软件让人们通过个性化的视频内容和其他多种方式来表达对自己妈妈的谢意。参与奥运会、支持青年运动会带来的良好形象，以及讲述和聆听真实感人的“真正的妈妈”的故事等活动，给品牌带来了声誉和活力。

小结

一个孤立存在的产品、国家和功能性机构已是不切实际的选择，因为它们不能创造一致的品牌信息，传递成功经验，创造规模效应，进行最佳资源分配，建立跨独立机构的产品和发展企业需要的能力。然而，这并不意味着我们需要集权化或标准化的竞赛，我们的目标是培养沟通与合作而非隔绝与竞争的企业文化。要学会利用不具威胁性的首席营销官角色、团队和网络、共同的流程和体系、品牌愿景的调试和独立机构，使之成为创意的来源，还要充分利用首席执行官的影响力推进沟通协调以实现整合营销传播的目标。随着数字时代的到来，功能性的独立经营机构问题变得日益突出，我们急需整合营销传播团队，不断解决如何让它们发挥最大作用的问题。

后 记

品牌化的挑战

20条法则可为强势品牌和商业成功提供概念和工具，同时也能反映品牌建设者在未来几十年所要面临的十大品牌建设挑战。每个企业尤其要做到以下10点：

1. 视品牌为资产。由短期财务业绩带来的持续不断的压力，媒体的碎片化，会诱使企业只关注战术和可衡量因素而忽视建设品牌资产的目标。

2. 拥有强大愿景。一个品牌愿景要有差异性、能够引起消费者共鸣、适于实施并能够长期在动态市场发挥作用，而且还能适应不同环境、易于传播。虽然品牌个性、企业价值观、更高使命、超越功能性优势等概念非常有益，但实际上很难得到采纳。

3.创造新的子品类产品。毫无例外，企业实现增长的唯一方式就是创造“必备要素”，能够明确新的子品类产品并设立障碍阻止竞争对手获得相关性。这需要企业进行实质性的或变革性的创新，从而具备管理子品类概念的能力，这样就会获取成功。

4. 创造突破性的品牌建设。独特创意和执行要从杂乱无章的市场噪声中脱颖而出，这样才能让品牌愿景具有活力。和预算的多少相比，这一点更为重要。仅仅“不错”是不够的。比起推销品牌或公司，通过将传播目标转向消费者，更加关注消费者的甜蜜点，这一做法更为有益，却不太容易实现。

5. 实现整合营销传播。整合营销传播比原先更难捉摸也更难实现，原因有四：各种传播形式，比如广告、赞助和数字营销计划，更倾向于彼此竞争而不是互相促进；媒体环境和选择过于复杂；市场动态性强；产品和遍布于多个国家的独立经营机构之间是竞争和隔绝而非合作与交流的关系。

6. 选择合适的数字战略。由于很大程度上受消费者的控制和主导，这一领域复杂多变，需要不同的思维模式，所以新功能、新创意和其他营销形式要共同发挥作用。

7.建设内部化品牌。如果员工不了解公司愿景甚至漠不关心，要实现整合营销传播或突破性的营销很难。同时缺乏更高使命感的愿景也很难起到鼓舞人心的作用。

8. 维系品牌相关性。品牌面临三大威胁—购买品牌所提供产品的消费者减少、出现了消费者不愿购买的原因、品牌活力丧失。企业需要深入的市场知识，有强大的投资与变革的意愿，以利于洞察以上三大威胁并做出回应。

9. 创造协调、明晰的品牌组合战略。品牌需要有明确定义的角色和愿景来使其最大限度地发挥作用。要明确战略性的品牌并给予资源支持，同时要创建和管理品牌化的差异性和活力承载工具。

10. 利用品牌资产实现增长。品牌组合可以通过提供新产品、垂直延伸或进入别的产品类别来孕育增长。企业目标就是在新的市场环境里应用品牌，在这里，品牌不但能实现增值而且能获得自身的提升。

致谢

本书是我30年致力于品牌和品牌建设研究的产物。这一期间，我有幸与许多英才俊杰一起工作并深受其影响，但在这儿，我只能提到几位，大多数都不能一一提及。在学术界，有珍妮弗·艾克、芥田古原、罗伯托·阿尔瓦雷斯、乔治·戴、苏珊·福涅尔、鲍勃·雅各布松、埃里希·约阿希姆斯塔莱罗娃、琼·诺埃尔·卡普费雷尔、凯文·凯勒、里克·昂和道格·斯蒂玛；在实业界，有斯图尔特·阿格瑞斯、唐·布鲁佐内、凯蒂·崔、特德·哈罗斯等，还有来自电通团队（Dentsu team）的一些成员，杰丽·李、拉里·莱特、吉姆·斯腾格尔、乔·特里波迪、彼得·西利，以及比尔·韦尔斯。

我的很多观点来自我在先知全球品牌及营销咨询公司的同事或受他们启发，从1999年开始我就与这家公司结缘。这里，我要感谢首席执行官米迦勒·杜恩的支持和友谊，感谢斯科特·戴维斯、安迪·皮尔斯和鲁内·古斯塔夫森的鼓舞与激励。特别感谢我的同事王宁子、萧钧，还有约翰·霍尔顿基于他们对中国市场品牌建设的经验对中文版内容和案例的贡献。还有保罗·王、斯科特·德拉蒙德、库尔卡·特克斯特和尼克·瓦茨，感谢他们为本书设计的封面与图片。还要感谢阿曼达·尼泽尔，在约翰·巴利奥的支持下帮助我推销本书，感谢赖兰·德韦罗和卡伦·伍恩帮我管理了为本书提供内容和活力的博客与论坛。

和摩根–詹姆斯的同伴工作非常愉快，他们的自信、创造力和幽默为我缓解了工作中的压力。戴维·汉考克学识渊博、富于远见、乐于助人，和他一起工作深感愉悦。里克·菲斯曼和吉姆·霍华德总是能在关键时刻提供真知灼见。吕塞尔·波林开朗、乐观的工作风格让人愉悦，文稿编辑莉莎·苏尼加的工作毫无疑问让本书增色不少。

最后，我要感谢我的家人——我的妻子凯及我们的女儿珍妮弗、扬和朱琳，她们一直给予我鼓励与支持，她们的家人也让我的生活更加充实。